

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Implementace metody Balanced Scorecard
Balanced Scorecard Method Implementation

Student: Bc. Hana Běhalová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Mikušová Marie, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou svou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Hana Běhalová

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku	2
2.1 Pojetí výkonnosti podniku	2
2.2 Přístupy k měření výkonnosti firem	2
2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku	3
2.2.2 Komplexní přístupy k měření výkonnosti.....	6
2.3 Vymezení metody Balanced Scorecard (BSC).....	8
2.4 Vyjasnění a převedení vize a strategie.....	10
2.5 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek	10
2.6 Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ	11
2.7 Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se	12
2.8 Perspektivy Balanced Scorecard	12
2.8.1 Finanční perspektiva	13
2.8.2 Zákaznická perspektiva.....	15
2.8.3 Perspektiva interních podnikových procesů	16
2.8.4 Perspektiva učení se a růstu	18
2.9 Tvorba Balanced Scorecard	18
2.10 Odvození strategických cílů	19
2.11 Vybudování vztahů příčin a následků	21
2.12 Výběr měřítek	22
2.13 Stanovení cílových hodnot	23
2.14 Určení strategických akcí	24
2.15 Zajištění plynulého nasazení BSC	25
3. Charakteristika podniku zvoleného pro implementaci metody Balanced Scorecard	27
3.1 Seznámení s firmou	27
3.2 Zdroje vstupních dat	28

4. Implementace metody Balanced Scorecard	30
4.1 Finanční analýza	30
4.1.1 Ukazatele rentability	30
4.1.2 Ukazatele aktivity	31
4.1.3 Ukazatele likvidity	32
4.1.4 Ukazatele zadluženosti.....	33
4.1.5 Ukazatele produktivity	34
4.2 Vytvoření a vyjasnění strategie firmy	35
4.2.1 SWOT analýza	39
4.3 Možnost aplikace metody BSC ve společnosti ARG s.r.o.	41
4.3.1 Finanční perspektiva	41
4.3.2 Perspektiva péče o zákazníka.....	42
4.3.3 Perspektiva podnikových procesů.....	44
4.3.4 Perspektiva zaměstnanců	46
4.4 Odvození a vyjasnění strategických cílů	47
4.4.1 Strategické cíle finanční perspektivy	48
4.4.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy	48
4.4.3 Strategické cíle perspektivy podnikových procesů.....	49
4.4.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	49
4.5 Vypracování měřítek strategických cílů	50
4.5.1 Měřítko finanční perspektivy	50
4.5.2 Měřítko zákaznické perspektivy	50
4.5.3 Měřítko perspektivy podnikových procesů	51
4.5.4 Měřítko perspektivy učení se a růstu.....	51
4.6 Cílové hodnoty	52
4.6.1 Cílové hodnoty finanční perspektivy	52
4.6.2 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy	53

4.6.3 Cílové hodnoty perspektivy podnikových procesů	54
4.6.4 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	54
4.7 Strategické akce pro jednotlivé perspektivy	54
4.7.1 Strategické akce finanční perspektivy.....	54
4.7.2 Strategické akce zákaznické perspektivy	55
4.7.3 Strategické akce procesní perspektivy	55
4.7.4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu	56
4.8 Návrh implementace BSC ve firmě ARG s.r.o.	56
5. Závěr.....	59
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Seznam tabulek	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Počátek 21. století je spojen s razantními změnami ve společnosti i v ekonomice. Globalizace, zrychlení tempa vědeckotechnického vývoje, demografické změny či růst významu znalostí představují charakteristické znaky této doby. Společně s měnícím se prostředím se mění i charakteristiky úspěšných organizací a strategické modely jejich řízení. Dochází ke vzniku nových strategických manažerských metod, které reagují na dynamický vývoj ekonomických a sociálních vztahů ve společnosti. Jednou z těchto metod, dnes již strategického měření výkonnosti podniku, je i metoda Balanced Scorecard (dále je BSC).

Pro správné manažerské rozhodnutí je často klíčovým východiskem vyhodnocení výkonnosti podniku. Toto vyhodnocení však musí být prováděno v kontextu ekonomického a konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází a s ohledem na mnoho dalších souvisejících vazeb. Výkonností podniku je zde chápána jeho schopnost dosahovat vytyčené cíle.

BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) je souborem nástrojů pro převod vizí a strategií do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti podniku. Tím je umožněno komplexní posouzení jeho strategie a systému řízení. BSC měří výkonnost podniku na základě čtyř vyvážených perspektiv a to zákaznické, finanční, podnikových procesů a učení se a růstu.

V teoretické části mé diplomové práce se zaměřuji na různé přístupy měření výkonnosti podniku a především pak na vymezení obsahu a podstaty metody BSC. Na teoretickou část následně navazuje část praktická, která obsahuje finanční analýzu a možnosti implementace metody BSC ve společnosti ARG s.r.o..

Cílem mé diplomové práce je poskytnout společnosti ARG s.r.o. návrh na možnou implementaci metody BSC a získat tak nový systém na měření podnikové výkonnosti. Z výsledků finanční analýzy a analýzy vnějšího prostředí firmy pak bude stanovena firemní strategie. Na základě této strategie budou definovány strategické cíle podniku včetně jejich měřítek. Závěrem diplomové práce bude vytvoření cílových hodnot, kterých chce společnost v budoucnu docílit a potřebné strategické akce, které jdou pro naplnění stanovených strategických cílů zcela nezbytné.

2. Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku

2.1 Pojetí výkonnosti podniku

To, zdali je firma výkonná nebo nikoliv většinou posuzujeme podle toho, zda se pohybuje v červených či černých číslech. Ve své podstatě jde o to, zdali je firma schopna kladně zhodnotit své investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Na první pohled může laik považovat kladnou výkonnost za tu situaci, kdy firma vykazuje dobré hospodářské výsledky. To ovšem není zcela správné. Výkonnost můžeme hodnotit z různých úhlů a podle odlišných měřítek.

2.2 Přístupy k měření výkonnosti firem

Přístupy používané k měření výkonnosti a efektivity hospodaření společnosti můžeme rozdělit na tradiční, moderní a komplexní.

Tradiční přístupy můžeme dále rozdělit do následujících pěti skupin: absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, paralelní soustava poměrových ukazatelů, pyramidová soustava poměrových ukazatelů a souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem.

Tyto metody nejsou nicméně stoprocentní. Objevují se kritické poznámky a já s touto kritikou ve velké části souhlasím, že pohledy hodnocení podle výše uvedených skupin mají do značné míry omezený pohled. A to jednak z pozice zákazníka, resp. Vlastníka, posouzení produktivnosti chování společnosti a zároveň nefunkční zpětné vazby na korekci finančního plánu.

Rychlostí s jakou se vyvíjí dnešní svět a na síle neustále nabírá vliv globalizace, je vyvolávána potřeba využívat univerzální a účinné nástroje v práci manažera. Vznikají nová měřítka – moderní upravená podle současných nebo nově vznikajících potřeb. Jedná se například o **ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), tržní přidanou hodnotu (MVA), ukazatel rentability investic stanovený na podkladech peněžních toků (CFROI)**. viz Šulák (2005)

Naneštěstí ani tyto nové vzniklé moderní přístupy nedokážou postihnout a měřit klíčové nefinanční jevy, které je potřeba analyzovat, abychom dosáhli potřebných finančních výsledků. Existuje tedy ještě jedna skupina přístupů, podle které je možno měřit výkonnost podniku. A touto skupinou jsou **komplexní přístupy**.

Tyto přístupy se snaží zahrnout faktory ovlivňující finanční výkonnost při posuzování a vytváření perspektiv úspěšnosti budoucího rozvoje společnosti.

Tato skupina pohledů je rozšířena o ty ekonomické ukazatele, které nám pomáhají lépe porozumět silám a faktorům strategické výkonnosti a díky nim je možno získat komplexní obraz společnosti o jejím chování a výsledcích. K těmto metodám patří právě **Balanced Scorecard (BSC)** a **Evropský model podnikatelské úspěšnosti v oblasti řízení kvality (EFQM)**, viz Šulák (2005)

2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku

Asi tím nejtradičnějším přístupem k měření výkonnosti podniku je finanční analýza. Podstatou každé finanční analýzy je zjištění finanční výkonnosti podle ukazatelů, které nám podávají věrohodný obraz o schopnostech společnosti.

První skupinou jsou „**absolutní ukazatele**“. V tomto případě se jedná zpravidla o účetní výkazy. Ty poskytují valnou část vstupních informací pro tvorbu finanční analýzy. Zahrnují údaje, které nazýváme absolutní ukazatele. Podle toho, zda vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za určitý časový interval, hovoříme o veličinách stavových a tokových.

Z výkazu rozvaha získáváme obsah pro stavové veličiny, kde k určitému datu je uvedena hodnota majetku a kapitálu. Naproti tomu účetní výkaz zisků a ztrát, jakož i výkaz cash-flow, uvádí veličiny tokové, tj. např. tržby dosažené za uplynulé období.

Absolutní ukazatele užíváme právě k vytyčení charakteristik tzv. rozdílových ukazatelů. Mezi klíčové ukazatele lze zařadit ukazatel, který vyjadřuje čistou pracovní výkonnost kapitálu. Tento ukazatel je zásadní při stanovování tržní hodnoty společnosti.

Pracovní kapitál, který označujeme jako „čistý“ je zastoupen tou částí oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji – ať již vlastními nebo cizími. Díky tomu, že je financována z dlouhodobých zdrojů, získává firma možnost pokračovat v její činnosti i za těch okolností, které jsou nepříznivé pro její činnost, které by si vyžadovaly vysoký výdej finančních prostředků či jinak nepříznivě ovlivňovaly činnost společnosti.

Podle Šuláka a Vacíka (2005) tento čistý kapitál lze vymezit jak z pozice aktiv, tak i z pozice pasiv. Při vymezení z pozice aktiv představuje čistý pracovní kapitál *rozíl oběžných aktiv a cizího krátkodobého kapitálu*. Kdežto z pozice pasiv, je tvořen *součtem vlastního kapitálu a cizího dlouhodobého kapitálu, od něhož jsou odečtena stálá aktiva*.

Druhou skupinou, kterou řadíme k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy je „**paralelní soustava poměrových ukazatelů**“. Pokud hodnotíme výkonnost společnosti pomocí této metody, setkáme se s následujícími ukazateli:

1. **Ukazatel rentability (výnosnosti):** poměr zisku a zdrojů. Smyslem tohoto ukazatele je vyhodnocení efektivnosti cílů, kterých společnost dosahuje a zároveň tak zhodnocujeme vložené prostředky.
2. **Ukazatele likvidity:** ukazují potenciální schopnost společnosti hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.
3. **Ukazatele aktivity:** pomocí těchto ukazatelů se měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetek společnosti.
4. **Ukazatele produktivity:** s těmito ukazateli se hodnotí rentabilní využívání lidského kapitálu, mohou být rovněž použity ke srovnání s ostatními podniky příslušného odvětví.
5. **Ukazatele zadluženosti:** posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které společnost podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti společnosti znásobit zisky využitím cizího kapitálu.

Třetí skupinou ukazatelů tvoří „**pyramidová soustava poměrových ukazatelů**“. V této soustavě je vždy jeden z ukazatelů zvolen jako stěžejní a následná analýza pak slouží k identifikování a následně kvantifikování činitele, který má vliv na zvolený vrchol pyramidy. V pyramidě má každý ukazatel pečlivě stanovené místo, které vyplývá z vlastní logiky rozkladu a taktéž z charakteru matematických a statistických vazeb. Příkladem rozkladu syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí neboli příčinné je tzv. **Du Pontova analýza**. Jedná se o logický rozklad poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) na tři zásadní části (marži čistého zisku, obrat aktiv a poměr aktiv k vlastnímu kapitálu).

Čtvrtou a poslední skupinou ukazatelů jsou „**souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem**“. Jsou často děleny na jednorozměrné ukazatele (*např. Beaverův test, Edmisterova analýza*); a vícerozměrné. První skupina má však tu nevýhodu, že podle různých ukazatelů může být analyzovaný podnik řazen pouze do skupiny problémových či bezproblémových. Přesnější určení tato skupina postrádá.

Aby tento problém byl odstíněn, využívá se ukazatelů více rozměrných. Jedná se o modely zahrnujících více poměrových finančních ukazatelů. Nejznámějším reprezentantem vícerozměrných ukazatelů je *Altmanův index finančního zdraví podniku*. Zjednodušeně se dá říci, že jde vlastně o součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Cílem je pak stanovit na základě vybraných finančních poměrových ukazatelů určitou hranici, která rozdělí podniky na ty, které mají vysokou pravděpodobnost bankrotu a ty, které naopak mají vysokou pravděpodobnost přežití.

Moderní přístupy k měření výkonnosti

Moderní přístupy měření výkonnosti podniků jsou tvořeny následujícími:

1. Tržní přidaná hodnota (MVA):

Tato hodnota nám ukazuje výkonnost podniku z hlediska přírůstku její tržní hodnoty. To v praxi znamená, že ukazatel MVA zobrazuje rozdíl mezi tržní hodnotou společnosti a velikostí celkově investovaného kapitálu. Mluvíme tedy zde o té části tržní hodnoty, která tvoří zisk pro akcionáře díky tomu, že investovali svůj kapitál do výkonného podniku. K tomu dochází však jen tehdy pokud, jestliže tržní cena vlastního jmění převýší hodnotu vedenou v účetnictví. Z toho tedy je závěr zcela jasný. MVA hodnota zobrazuje vnější výkonnost podniku, protože nám ukazuje, jak by byl podnik oceněn venkovním trhem.

2. Ekonomická přidaná hodnota (EVA):

Metoda EVA je oproti metodě MVA založena na ekonomickém zisku. Ten ze své podstaty respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. V tom je rozdíl od metod „klasické“ finanční analýzy, především pak ukazatelů rentability kapitálu, které vychází z účetního zisku. EVA vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní výsledek hospodaření vyšší než náklady použitého kapitálu (tj. součet úroků placených a vyplacených dividend). viz Mařík (2002)

3. Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (CFROI):

Tímto ukazatelem se srovnává peněžní tok společnosti plynoucí vlastníkům (akcionářům) s celkovými vloženými aktivy, které tento tok vytvářejí. Můžeme říci, že CFROI je ve své podstatě ukazatelem výnosnosti pro celý podnik. Ne však výnosnosti počítané pomocí běžných statických ukazatelů, ale dynamicky pojaté výnosnosti, přičemž lze říci, že základem je zde vnitřní výnosová míra (internal rate on return – IRR).

Metoda CFROI se ale nepoužívá pouze kvůli samotnému výpočtu vnitřního výnosového procenta (IRR), ale důležitý je druhý krok spočívající v porovnání takto stanoveného CFROI s váženými náklady na kapitál (WACC) zahrnujícími všechna rizika u požadované výnosnosti vlastního kapitálu. Pokud bude rozdíl **CFROI a WACC > 0**, bude narůstat hodnota pro akcionáře. viz Mařík (2002)

2.2.2 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Abychom mohli objektivně a komplexně hodnotit výkonnost firem, musíme určit vhodný okruh kritérií, které budeme používat pro hodnocení. Mezi ty nejčastěji používaná patří ekonomická kritéria (zisk, cash flow, atd.), díky kterým posuzujeme vývoj ekonomických veličin změny v majetku a eventuálně kapitálu podnikatelských subjektů. Základní nedostatek tohoto hodnocení však spočívá v tom, že poskytují retrospektivní pohled na subjekt podléhající hodnocení. Jaké jsou perspektivy a možnosti společnosti do budoucna, nám však z hlediska těchto kritérií zůstává vesměs stále zahaleno.

Běžné finanční ukazatele nezahrnují například míru inovativnosti, růst podnikové intelektuální kapitálové základny

Klasické finanční ukazatele obvykle nezahrnují samostatné hodnocení takových činitelů, jako je míra inovativnosti, růst podnikové intelektuální kapitálové základny, úroveň spokojenosti zákazníků apod. Stále výrazněji se projevují rysy znalostní společnosti, ve které hmotný majetek jako hodnototvorný element ustupuje do pozadí a rozhodujícím zdrojem hodnot se stává znalostní kapitálová základna. Zavedení mimoekonomických ukazatelů se stává tedy jednou z hlavních možností, jak identifikovat faktory, které se podílejí na rozvojovém potenciálu společnosti. Tím pádem budeme mít nástroj, kterým je možné interpretovat cíle výkonnostního růstu společností. V dnešní době existují metodiky, jejichž prostřednictvím je možné komplexně hodnotit výkonnost firem, protože v sobě zahrnují kvalitativní a časové aspekty. Mezi tyto metodiky řadíme **Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)** a **Balanced Scorecard (BSC)**. viz Šulák (2005)

1. Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM):

Principy hodnocení a příslušná kritéria EFQM vypracovala Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management), na jejichž základě udílí každoročně prestižní Evropskou cenu za jakost EQA (The European Quality Award).

Rovněž se také ale používá jako nástroj pro úspěšné řízení firem. Díky tomu je možné cíleně uspokojovat zákazníky a jejich potřeby. Kritéria se netýkají pouze jakosti výrobků, či služeb, ale též zasahují do sféry hodnocení úrovně řízení a fungování firmy.

Metodika EFQM dekomponuje hodnocení podniku do devíti oblastí předpokladů a výsledků s různou relativní váhou. Tyto oblasti jsou: vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje, procesy, výsledky směrem k zákazníkům, výsledky směrem k zaměstnancům, výsledky směrem ke společnosti, klíčové výsledky výkonnosti.

Někteří autoři jsou přesvědčeni, že v současné době existují nezvratné důkazy o tom, že úspěšná aplikace EFQM nebo jiných podobných modelů naplňujících principy TQM (Total Quality Management) přináší pro organizace významné ekonomické a sociální efekty.

Základním úkolem tohoto modelu je odhalení slabých stránek ve společnosti zároveň poměřit efektivnost silných stránek a zjistit, jestli nemůžou být využívány efektivněji. Součástí analýzy je i jakýsi submodel, či subanalýza s označením RADAR. Společnost má určit svoje výsledky [**R**esults] (ve významu určení cílového stavu), dále zvolit vhodné přístupy [**A**pproach] pro dosažení výsledků a takto určené přístupy rozvíjet [**D**eployment], dále má hodnotit [**A**ssessment] a přezkoumávat [**R**eview] fakticky dosažené výsledky.

K hodnocení v modelu EFQM se používají dvě základní metody; **sebehodnocení uvnitř firmy** (předpokladů, tak výsledků) a **srovnání své úrovně s okolím** (benchmarking). viz Šulák (2005)

2. Balanced Scorecard (BSC):

V překladu se jedná o systém, ve kterém jsou všechny ukazatele vyváženy a slouží právě k měření výkonnosti podniku. S jeho pomocí dokážeme popsat budoucnost společnosti, respektive nastínit, jak si ji představujeme a též představit akce, které budeme v budoucnu provádět a které budou mít zásadní vliv na rozvoj společnosti. To vše s využitím finančních a nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti a příslušných indikátorů. Jde o průmět poslání a vize do akcí tak, aby se staly integrální částí strategického řízení a podporovaly dosažení finančních cílů – dominantních zájmů vlastníků (akcionářů). viz Šulák (2005)

2.3 Vymezení metody Balanced Scorecard (BSC)

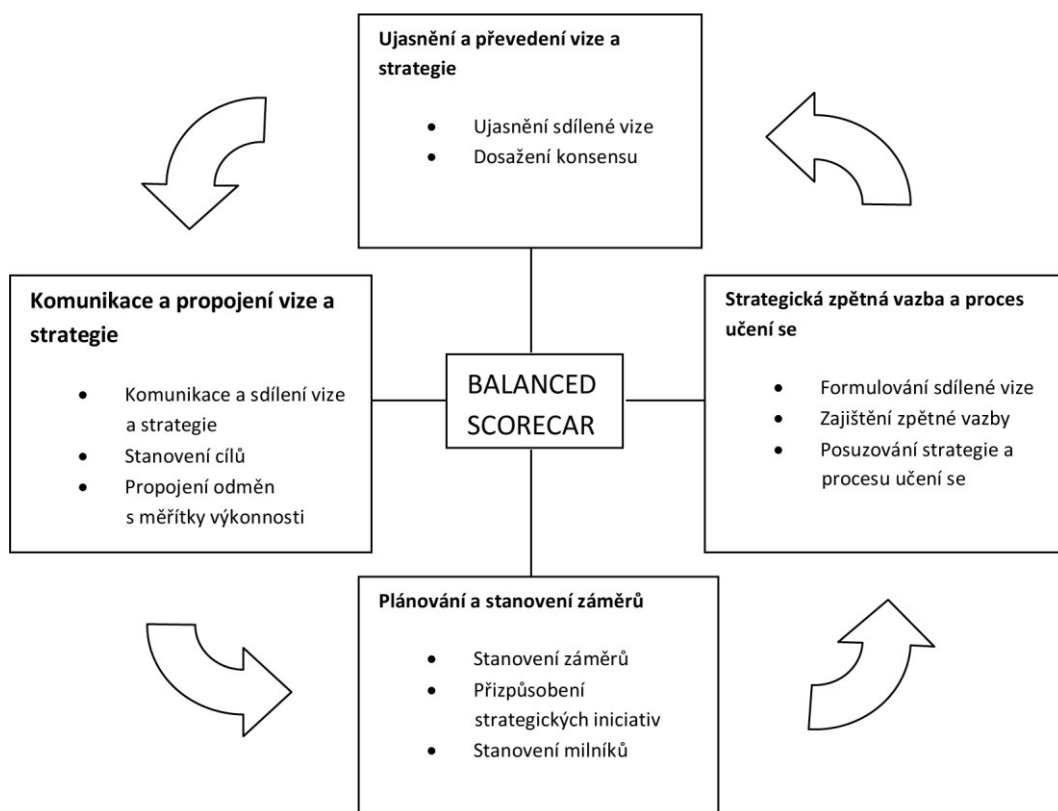
Podíváme-li se trochu do historie, zjistíme, že původní koncept metody BSC vznikl na počátku 90. let v rámci snah pánů Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona na půdě Harvard Business School. Primárním cílem bylo vytvořit kritický pohled na americké systémy, které se silně zaměřovaly na finančnictví z hlediska řízení. Například v rámci plánování nebo reportingu.

Aby mohla být adekvátně hodnocena celková tvorba hodnoty podniku, měla by být tato jednostranná finanční orientace relativizována a rozšířena o vyvážený soubor finančních a nefinančních měřítek. Základem konceptu byla myšlenka, že k ocenění výkonů musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku jako např. finance, zákazníci nebo procesy. viz Charvát (2006)

Metoda BSC je schopna objasnit strategické směřování podniku, za předpokladu, že jsou správně vybrány cíle a měřítka. Druhou kladnou vlastností BSC je schopnost usměrňovat chování tak, aby bylo v souladu se strategií. Tím došlo k zásadní změně hlavního významu původního konceptu. Místo strukturovaného seznamu měřítek se tak do popředí zájmu dostaly strategické cíle a jejich znázornění.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC. BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů. Cíle a měřítka pro BSC jsou něčím víc než jen nějakým souborem finančních a nefinančních měřítek výkonnosti; jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií podniku. ***BSC se snaží převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek.*** Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky – pro akcionáře a zákazníky – a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. viz Kaplan, Norton (2007)

Obr. 2.1: BSC jako strategický rámec



Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

BSC není pouze taktický nebo operační systém měřítek. Tato metoda je častou používána jako strategický manažerský systém. V praxi to pak znamená, že je to nástroj, pomocí kterého se řídí dlouhodobé strategie. Díky metodě BSC mají podniky možnost realizovat kritické manažerské procesy a to zejména tyto:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
3. K plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
4. Ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. viz Kaplan a Norton (2007)

2.4 Vyjasnění a převedení vize a strategie

Týmová práce je to, co stojí na počátku všeho, co směřuje k převedení strategie podniku do konkrétních cílů. Bez společného úsilí jsou všechny cíle pouhou fantasií. Nicméně při stanovování cílů je nutné zvážit, jakými směry se budeme ubírat. Zvolíme cestu růstu trhu a obratu, ziskovosti, či vytváření cash flow? Z hlediska zákaznické perspektivy musí být manažerské týmy obzvláště opatrné a přesné. Jsou to právě tyto týmy, které zvolí, v jakých konkurenčních vodách se bude firma pro několik příštích let, popřípadě po celou dobu svojí existence pohybovat. Pokud si podnik stanoví takto předem své cíle jak z hlediska finančního tak i zákaznického, je potom schopen také stanovit vlastní interní měřítka pro své vlastní procesy. To je jedna z významných inovací a přínosů BSC. BSC klade důraz na ty procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější. Často tak odhalí zcela nové interní procesy, v nichž musí podnik dosahovat skvělých výsledků, aby jeho strategie byla úspěšná.

Plnění cílů perspektivy učení se a růstu svědčí o tom, že investice do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupů byl správné. Tyto investice – do lidí, systémů a organizačních postupů – jsou nejdůležitějšími inovacemi, znamenají zkvalitnění interních procesů a jsou významné jak pro zákazníky, tak pro akcionáře.

Během procesu tvorby BSC se vyjasňují strategické cíle a identifikuje se několik kritických hybných sil, které tyto cíle podporují. viz Kaplan a Norton (2007)

2.5 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Komunikace je základem všeho. Rychlejší a přesnější komunikace je často právě tím zásadním elementem, který umožňuje zvítězit nad konkurencí. Pokud chceme fungující podnik, musíme zaměstnance informovat o kritických cílech, kterých musí být dosaženo na cestě k úspěchu. Cílem tohoto konání je, aby zaměstnanci pochopili nejvyšší cíle a měřítka a tím tak vznikne možnost stanovit dílčí cíle, které budou podporovat celkovou strategii podniku. BSC také poskytuje základ pro komunikaci a sdílení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva za realizaci podnikové strategie.

Pokud to shrneme, jde o to, aby v rámci komunikačních a propojovacích procesů byli všichni schopni pochopit dlouhodobé cíle podniku a tyto dlouhodobé cíle zohledňovali při vypracovávání dílčích cílů. viz Kaplan a Norton (2007)

2.6 Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ

BSC systém byl sestavován především s ohledem na jednu činnost. A tou činností je zavádění změn v podniku. Při aplikování této metody je tedy logické, že je neúčinnější právě v tomto ohledu. V podniku by měly být stanoveny cíle pro měřítka BSC na zhruba 3 až 5 let. Pokud se podaří těchto cílů dosáhnout, máme vysokou pravděpodobnost, že se nám podnik podaří transformovat.

Cíle by měly představovat diskontinuitu ve výkonnosti podnikatelské jednotky. Pokud je touto jednotkou akciová společnost, cílovým stavem by měla být několikanásobně vyšší cena akcií. V okamžiku, kdy jsou všechny potřebné cíle stanoveny, určí se pořadí důležitosti, co se týče jakosti, dobu odezvy nebo reengineeringu. BSC metody nám tedy pomáhá soustředit se na průběžné zlepšování podniku, reengineering a transformační programy.

Reengineeringový program v podniku nemusí být založen pouze na masivních rozpočtových škrtech a podobnou úsporou nákladů, jak jsme tomu mohli mlčky přihlížet během posledních dvou let u mnoha českých firem. BSC se naopak snaží provádět reengineering právě z hlediska efektivity, nikoliv z hlediska propouštění. Reengineering tedy vychází od ukazatelů, jakými jsou např. výrazně snížená časová náročnost vyřizování objednávek, kratší doba dodání výrobku na trh a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Působením příčinných vztahů v BSC mohou takové iniciativy vést i ke skvělým finančním výsledkům. Proces plánování a stanovování cílů umožňuje zejména:

- kvantifikovat dlouhodobé výstupy, kterých chce podnik dosáhnout,
- určit mechanismy a poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů,
- stanovit krátkodobé cíle pro finanční i nefinanční měřítka BSC. viz Kaplan a Norton (2007)

2.7 Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Problém nebo spíše zbytečným nedostatkem dnešních manažerů je skutečnost, manažeři nemají možnost zpětné vazby, která by jim pomohla si ověřit správnost svých strategií. Tím pádem je znemožnění testování jakýchkoliv hypotéz a pokusů o zlepšení. Naštěstí BSC jim umožňuje monitorovat nebo průběžně upravovat zaváděné strategie. Pokud by došlo k selhání, je zde dokonce možnost strategii od základu změnit. Tato možnost je zde právě díky tomu, že se BSC zaměřuje na krátkodobější cíle. Tím pádem můžeme kontrolovat výsledky například v měsíčních nebo kvartálních intervalech. Navíc jsme schopni mnohem přesněji určit, zda podnik dosahuje stanovených cílů, pokud jde o zákazníky, interní procesy, zaměstnance, systémy a pracovní postupy. Manažeři tak přecházejí od pouhého konstatování minulých výsledků k učení se o budoucnosti.

Vyjasnění sdílených vizí, je první proces strategického učení. Druhý proces pomáhá určovat priority a mobilizovat zaměstnance k plnění podnikových cílů. Tyto dva procesy pak následuje definice konkrétních kvantitativních cílů výkonnosti podniku pomocí vyváženého souboru výstupů.

Právě srovnáním požadovaných cílů výkonnosti s cíli dosud uskutečněnými, zjistíme rozdíl, jehož vyrovnání bychom měli podřídit naše strategické iniciativy. Správně sestavený BSC odpovídá teorii podnikání. BSC by měl být založen na skupinách vztahů příčina – důsledek, odvozených od strategie a zahrnujících předpokládané doby odezvy a pevnost propojení mezi jednotlivými měřítky BSC. viz Kaplan a Norton (2007)

2.8 Perspektivy Balanced Scorecard

Z hlediska perspektiv metody BSC je určit jakousi kostru, přesněji řečeno model uvažování, podle kterého se bude postupovat a to ještě před samotným procesem tvorby strategie. Pokud správně zvolíme postup úvah, měli bychom tak být schopni zajistit, že žádný z aspektů, ať už těch méně či více důležitých, nebude opomenut.

V praxi se obvykle setkáme se čtyřmi až pěti perspektivami. Pro všechny jednotky v dané oblasti je zpravidla počet a obsah perspektiv pevně stanoven. Metoda či přístup, chcete-li, zvaný Balanced Scorecard právě staví na tom, že zohledňuje různé perspektivy při odvozování a realizaci strategie. Smyslem tohoto počínání je zabránit jednostrannému uvažování při odvozování a sledování dosahovaných cílů.

Pomocí těchto perspektiv jsme schopni stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a těmi měkčími, subjektivnějšími měřítky (soft). viz Charvát (2006)

Obr. 2.2: Perspektivy modelu BSC



Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

2.8.1 Finanční perspektiva

Cílem každého podniku by měla být snaha o propojení jeho finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Tím se vytvoří centrum, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Když ale manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli by stanovit vhodný způsob měření své strategie.

Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. viz Kaplan, Norton (2007)

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky velmi lišit. Uvádějí se nejčastěji 3 fáze:

- Růst
- Udržení
- Největší výnosy (sklizeň)

Mluvíme-li o růstu, máme na mysli růstové podnikatelské jednotky, které jsou v rané fázi svého životního cyklu. Jejich potenciál do budoucna je obrovský změřit či zhodnotit takový potenciál často znamená zmobilizovat významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb. Modernizaci, restrukturalizaci výroby a její rozšiřování, inovace systémů, infrastruktury, propagace, komunikace, celkové image firmy a mnohé další. Podnikatelské jednotky tohoto typu mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým koeficientem ROCE (rentabilita vloženého kapitálu). A to je právě důvod, proč celkovým finančním cílem pro takovou jednotku bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Růstové podnikatelské jednotky však tvoří menšinu z hlediska celku. Většinu podnikatelských jednotek nalézáme právě ve fázi udržení se. V tomto stavu přitahují investice a jsou často podrobovány spekulacím. Očekává se od nich totiž vysoká návratnost investovaného kapitálu. V rámci těchto skutečností se od těchto podnikatelských subjektů spíše očekává stabilita a odolnost vůči tržním výkyvům. Nebo naopak se jejich hodnota na trhu ještě zvýší a stabilita upevní. Většina podnikatelských jednotek ve fázi udržení použije finanční cíle zaměřené na ziskovost. Používaná měřítka pak propojují účetní příjmy a objem investovaného kapitálu; příkladem těchto měřítek, používaných k hodnocení výkonnosti podnikatelské jednotky, jsou návratnosti investice (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), a přidaná hodnota (EVA).

Pokud podnik takřikajíc dozraje, rozvoj a přísun investic z hlediska rozšiřování ustane. Finanční prostředky se pak spíše směřují do údržby stávajících systémů a schopností.

Hlavním cílem podniků v této fázi většinou bývá maximalizovat přítok hotovosti. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky ve fázi nejvyšších výnosů mohou tedy být: provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. viz Kaplan, Norton (2007)

2.8.2 Zákaznická perspektiva

Perspektiva z hlediska zákazníka slouží k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, ve kterých měřená firma má úmysl podnikat. Ty pak následně představují zdroj obrátů. Měřítko jako spokojenost, loajalita zákazníků, nízká míra reklamací, schopnost získávat si nové zákazníky a mnohé další jsou stanovována právě pomocí zákaznické perspektivy. Pokud podnik není schopen pochopit potřeby svých zákazníků a pružně na ně reagovat v případě náhlých změn, bude takový podnikatelský subjekt rozdrčen konkurencí, která tyto potřeby, ať už nově vytvořené, či množstevně posílené stávající potřeby, bude schopna naplnit.

„Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Podniky musí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat.“
viz Šulák, Vacík (2005)

Při stanovování výhod, které budou nabízeny cílovým segmentům (zákazníkům), jsou základním stavebním kamenem k rozvoji cílů a měřítek pro zákaznickou perspektivu. Tímto způsobem zákaznická perspektiva převádí poslání a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, které mohou být komunikovány v rámci celého podniku. viz Kaplan, Norton (2007)

Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítko:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Avšak i mezi těmito měřítky jsou některá, která mají obvyklé nedostatky běžně používaných finančních měřítek. V praxi to znamená, že jejich výstupy jsou zpožděné. Tím dochází k tomu, že výstupy, které získáme měřením, se dostanou do rukou lidí, kteří jsou schopni s nimi efektivně zacházet až v době, kdy možnost cokoliv změnit je prakticky pryč. Navíc nám neurčují, co by běžní zaměstnanci měli každý den v rámci svých běžných povinností dělat, při snaze o tvorbu výstupů. Nastává tedy situace, kdy manažeři musejí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu.

Existují tři skupiny vlastností, jejichž cíle a měřítka volíme právě na základě zákaznické perspektivy, a pokud tyto budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvětšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou:

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. viz Kaplan, Norton (2007)

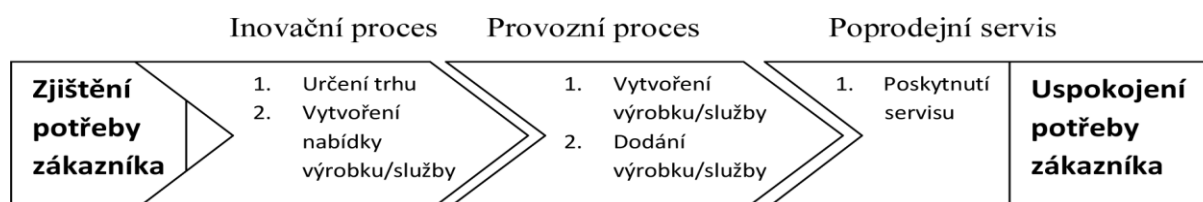
2.8.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů se metoda BSC zaměřuje na charakterizaci procesů. Jedná se o ty procesy, které jsou nejdůležitější pro zákaznické a akcionářské cíle. Cíle a měřítka interních podnikových procesů jsou často vytvářena právě v návaznosti na cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Pro potřeby BSC se doporučuje, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu. viz Kaplan, Norton (2007)

V rámci interních procesů manažeři identifikovali procesy, které jsou kritické pro realizaci představ akcionářů a cílových zákaznických segmentů z hlediska jejich plnění. Pokud by tedy nebyly plněny s nejvyšší možnou efektivitou, selhalo by i vše ostatní. Životní tepnou perspektivy interních procesů, je právě inovační proces. Z jeho hlediska je prvořadá identifikace tržních segmentů, které bude podnik zahrnovat svými produkty a službami a pomoci při navrhování a tvorbě právě těchto produktů tak, aby bylo zajištěno, že skutečně uspokojí vzniklou poptávku. Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na procesy výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a trhy.

Nicméně v rámci interních procesů se nesmí zapomínat na proces provozní. Ten je neméně důležitý. Pokud chce podnik skutečně dodávat kvalitní výrobky a služby, musí mít zvládnutý provoz. To zahrnuje kontrolu jakosti, čas, výkonnost a mnoho dalších faktorů. Navíc procesem poprodejního servisu umožní odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi.

Obr. 2.3: Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Podle Kaplana a Nortona (2007) Tradiční měřicí systémy se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů. Přístup BSC je ale jiný, umožňuje totiž, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

2.8.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle uvedené v předchozích perspektivách, tedy ve finanční, zákaznické a interních procesech určují, kde podniky musí dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC. Obecně se za základní oblasti perspektivy a učení se a růstu považují tyto:

1. Schopnosti zaměstnanců:

- Nápadů jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, musejí ve zvýšené míře přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. To vyžaduje důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování cílů podniku.

2. Schopnosti informačního systému:

- Mají-li zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být dobře informováni – o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zaměstnanci zajišťující provozní stránku zakázky potřebují rychlou, včasnou a přesnou zpětnou vazbu o právě vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě. Od zaměstnanců můžeme očekávat trvalou podporu programů na zlepšení, které odstraňují nedostatky, zbytečné náklady, zkracují čas a zmírňují ztráty, jen v případě, mají-li takovou zpětnou vazbu.

3. Motivace, delegování pravomocí a angažovanost:

- „Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, nejsou-li motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nebo nemohou-li rozhodovat a jednat. Třetí aktivátor cílů učení se a růstu musí být proto zaměřen na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků.“

2.9 Tvorba Balanced Scorecard

Při tvorbě BSC musíme postupovat zcela uspořádaně, podle systematické struktury a logiky, která se odvíjí od analyzovaného podniku.

Pouze tento přísný a disciplinovaný postup zajistí, že nebudou opomenuty žádné aspekty a budou respektovány všechny zvláštní situace a atributy, které se můžou vyskytnout. Jenom tak může být BSC využito na 100% a máme tak jistou garanci účinnosti. Základní struktura BSC je složena z pěti fází, které pospolu vytváří integrovaný obsah i formu jako jednotný celek. Tyto fáze jsou:

- odvození strategických cílů,
- vypracování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- určení cílových hodnot,
- stanovení strategických akcí. viz Kaplan, Norton (2007)

2.10 Odvození strategických cílů

Odvozujeme-li strategické cíle, jde nám především o to, abychom redukovali značné množství počtu potencionálních strategických cílů a výběru několika, pro podnik skutečně strategicky významných cílů. Jednodušeji řečeno, jedná se selekci podstatného od nepodstatného. Tento proces konkretizuje strategie a cíle přiřazuje jednotlivým perspektivám. Přitom rozlišujeme mezi strategickými cíli a strategickými akcemi a zároveň musíme určit, pro jakou organizační úroveň je cíl nebo akce určena. viz Charvát (2006)

Strategické cíle BSC se vyznačují tím, že:

- jsou podnikově specifické, individuální a nezaměnitelné,
- strategii převádějí do akčních výroků pro příslušné perspektivy („Zkrátit inovační proces“, „Zvýšit uživatelský komfort“, atd.)
- strategické výroky, které jsou součástí strategie, člení do jednotlivých částí. Např. hlavní strategický výrok „Mezinárodní expanze“ se skládá z části finanční, zákaznické, procesní a pracovníků, které musí být dosaženy pro úspěšnou realizaci strategie.

Z určení strategických cílů pro každou perspektivu vychází všechny další aktivity tvorby BSC. Kvalita strategických cílů je hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, tvoří srdce BSC.

Nezávisle na tom, jaký způsob tvorby cílů vybereme, jsou pro vyjádření možných strategických cílů důležitá následující pravidla:

1. Každá perspektiva nesmí obsahovat více než čtyři až pět cílů – jen tak lze zachovat přehlednost.
2. Nejdříve cíle popíšeme krátkou větou (ne stylem „dodavatelská věrnost + 10 %“, ale např. „zvýšit naši pohotovost dodat zboží“) – verbální výroky nejlépe komunikovat a připomínkovat.
3. Soustředit se na cíle, které mají pro podnik největší strategický význam – teprve pak BSC podniku umožní odlišit se od konkurence.
4. Cíle nepaušalizovat, ale maximálně konkretizovat – paušální cíle nikoho neosloví, jednoznačné jsou specifické cíle.
5. Používat akční formulace (Používání sloves popř. slovesných podstatných jmen) – slovesa označují akci.

Někdy je velmi obtížné bez znalosti příslušné strategie představit si strategické cíle v rámci jednotlivých perspektiv. Ztrácí se tak jejich význam. Přesto uvádím několik možných strategických cílů u jednotlivých perspektiv BSC:

1. Strategické cíle finanční perspektivy:

- zvýšit výnosnost
- zdvojnásobit obrát
- dosáhnout vysokého provozního zisku

2. Strategické cíle zákaznické perspektivy:

- vybudování stabilní tržní pozice
- vytvořit image partnera zákazníků
- zvýšit spokojenost zákazníků s klíčovými procesy

3. Strategické cíle procesní perspektivy:

- zvýšit efektivitu procesu uvádění nových výrobků na trh
- prosadit orientaci na procesy
- upustit od overengineering

4. Strategické cíle perspektivy potenciálů:
- rozvíjet a implementovat akceptované podpůrné modely
 - proniknout na trh s novými produkty
 - zpřístupnit znalosti

2.11 Vybudování vztahů příčin a následků

Mezi další klíčové prvky BSC analýzy patří právě vypracování a dokumentace vztahů, dále pak příčin a následků mezi strategickými cíli. Jsou totiž odrazem vztahů mezi příčinou a následkem, jejich logičností ve strategických úvahách. Na základě strategických vztahů příčin a následků, teorie a předpoklady vedoucích předpokladů nabývají konkrétní podoby. Díky tomu je možné vize či plány týkající se způsobů působení strategie sladit do vzájemného celku. viz Charvát (2006)

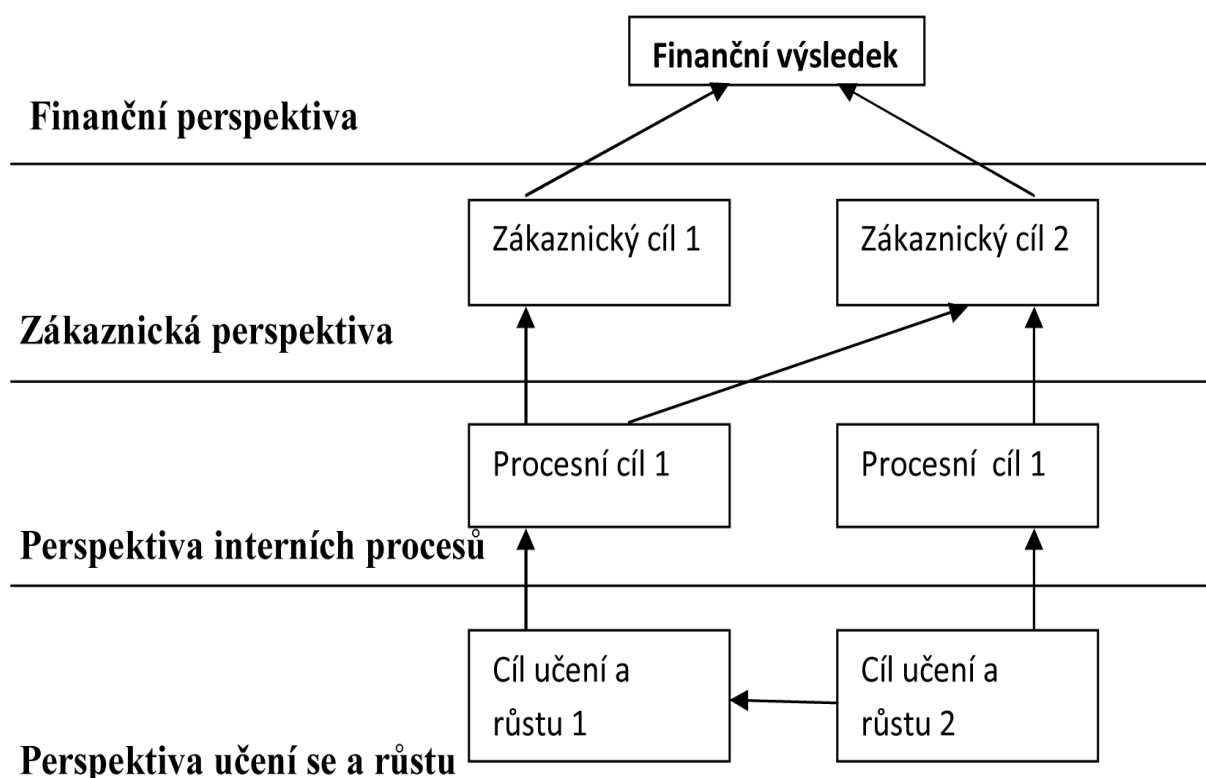
Úspěch strategie tedy závisí na společném působení mnoha faktorů. Kaplan a Norton označují zobrazení řetězce příčin a následků výstižně termínem Strategické mapy. Ty se vyznačují tím že:

- ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami,
- objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů,
- u managementu vytvářejí vědomí souvislostí a významu různých cílů,
- podporují společné porozumění celé strategii,
- ukazují, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii (myšlení přesahující funkce),
- vyžadují spolupráci v managementu a mezi různými funkčními oblastmi,
- ozřejmují vstupní řídicí veličiny (iniciátory úspěchu podniku),
- způsobují, že logika strategických cílů se stává srozumitelnou a realizovatelnou a tím pádem ji lze dále komunikovat.

Vybudování řetězců příčin a následků probíhá ve třech krocích:

1. znázornění vztahů příčin a následků,
2. zaměření na vztahy, které mají strategický význam,
3. dokumentace vzájemných vztahů.

Obr. 2.4: Schéma příčin a následků



Zdroj: Horvát & Partners (2004)

2.12 Výběr měřítek

Pokud chceme být schopni sledovat úroveň dosahování vytyčených cílů, vyjadřovat je v jasných a nezaměnitelných výrazech, potřebujeme k tomu správně zvolená měřítka. Ta nejenže zpřesňují strategické cíle, ale zároveň odráží charakter příslušného strategického cíle. Díky tomu jsme schopni ovlivňovat chování námi požadovaným směrem. Aby nedocházelo ke zbytečným komplikacím, či nejasnostem, je vhodné volit dvě, maximálně tři měřítka. Tím bude zachována jednoznačnost měření.

Obecně má management firem tendenci volit, pro strategické cíle, spíše více než méně měřítek. Následující kritéria napomáhají při výběru vhodných měřítek. viz Charvát (2006)

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě (1 rok) nebo dlouhodobě (>2 roky)

Jako příklady měřítek strategických cílů v jednotlivých perspektivách BSC, lze uvést tyto:

1. **Finanční perspektiva:** celkové náklady jako % plánovaného obratu, náklady správy a odbytu v poměru k obratu (kritérium štíhlé odbytové struktury), celkový obrat (jako ukazatel růstu), podíl obratu mimo základní trhy, atd.
2. **Zákaznická perspektiva:** tržní podíl v hromadném segmentu (klíčové trhy), hodnocení obchodníků, úroveň image posuzovaná zákazníkem.
3. **Perspektiva procesů:** osobní náklady v poměru k obratu, poměr klíčových kompetencí (poměr nákladů výrobních procesů vzhledem k ostatním výrobním procesům), počet montážních dílů.
4. **Perspektiva potenciálů:** míra odchodů „Key-Employees“ (klíčoví zaměstnanci, kteří opustili podnik, vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců), míra motivace (ankety mezi zaměstnanci), počet přijatých objednávek přes Internet.

2.13 Stanovení cílových hodnot

Při stanovování cílových hodnot tvoříme základ pro stanovení strategického cíle. Tedy v okamžiku, kdy máme stanovené cílové hodnoty, máme popsán i strategický cíl. Při sestavování cílových hodnot bychom měli dbát na náročnost, ctižádost, ale taky nezapomínat na věrohodnost a hlavně dosažitelnost. Skvělé cíle bez možnosti jejich dosažení jsou k ničemu. Musí vycházet z reality. V praxi to znamená, že jsou v relaci s investicemi tak, aby bylo díky nim možno měnit výchozí úroveň. Tento aspekt získává na významu, pokud jde o propojení strategického a operativního plánování. V každém případě je nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrazila i ve vyváženosti cílových hodnot.

Pro každý jednotlivý rok se určují cílové hodnoty. V rámci metody BSC a jejich hodnot se používá časový horizont 3-5 let. Jednotlivé hodnoty však musí korespondovat v návaznosti na jednotlivá časová období a to z toho důvodu, že realizace strategií probíhá i v rámci běžného roku. Určení cílových hodnot dodržuje zásadu: od budoucnosti do budoucnosti. Z tohoto důvodu se tedy nejprve určí cílová hodnota pro konec časového období. Následně se provede specifikace cílových hodnot pro plánovací období, většinou se jedná o jeden rok. Ze strategického pohledu mají konkrétní čísla mnohem menší význam než výpovědi o tendencích, až už se pohybujeme správným směrem, musíme si dávat pozor, jinak hrozí značné pochybení v oblasti cílů. Viz Charvát (2006)

2.14 Určení strategických akcí

To, co vede k realizaci stanovených cílů podniku, nejsou ani tak strategické metody jako právě činnosti všech zaměstnanců. Nicméně ani všechny tyto činnosti každodenní práce nestačí. Proto realizace jednotlivých strategických cílů musí být ošetřena řadou dalších opatření, které nejsou součástí operativních činností. A jsou to právě ta opatření, která jsou zaváděna pomocí metody BSC. Nazýváme je strategickými akcemi a jedná se buď o interní projekty, nebo jiné činnosti, které nejsou součástí běžných rutinních činností a kladou mnohem větší nároky, především pak na důležité zdroje jako know how či vyšší finanční prostředky. K těmto „nadstandardním“ činnostem patří např. akvizice určitého podniku, zavedení nového informačního systému, nebo vypracování smlouvy o spolupráci s jedním z konkurentů. Naopak projekty týkající se zákazníků nejsou strategickými akcemi ve smyslu BSC. viz Charvát (2006)

Abychom zamezili zamrznutí či umrtvení metody BSC nebo i jejich jednotlivých strategických cílů, využíváme k tomu právě strategické akce a to tím způsobem, že je přiřazujeme k jednotlivým strategickým cílům. V běžné praxi se nesetkáme s podniky, které by disponovali natolik bohatými zdroji, že mohou realizovat všechny své plánované akce naráz nebo i v krátkém posloupném období. To znamená, že každý podnik musí se svými zdroji co nejefektivněji hospodařit a aby toho bylo možné dosáhnout, používáme právě strategických akcí. Při návrhu a odvození strategických akcí rozlišujeme tři fáze:

1. Přehled stávajících projektů a s nimi spojených zdrojů:

V každém podniku vznikají, bez ohledu na BSC, neustále nové projekty týkající se různých témat.

Přesto jen v několika málo případech je k dispozici přehled ve smyslu multiprojektového managementu, který by vypovídal o aktuálních projektech, o zdrojích jaké jsou na ně vynakládány a o podmínkách jejich ukončení. Management často ani neví, které činnosti podporují které cíle.

Vypracování takového strategického přehledu je proto pro management velmi důležité, nicméně neměl by se zabývat rutinními činnostmi.

2. Tvorba návrhů strategických akcí:

Stávající projekty a opatření často nestačí ke komplexní realizaci strategických cílů vyjádřených v BSC. Z tohoto důvodu je nutné navrhnout další opatření, které by mohly dále podpořit dosažení jednotlivých strategických cílů. Zde existuje možnost předem požádat osoby, které zodpovídají za obsah systému cílů, aby navrhly dodatečné akce nebo aby tyto návrhy vytvořily v rámci společného workshopu.

3. Uspořádání strategických akcí:

Navazuje na předchozí fázi. V této fázi se snažíme relativizovat množství navržených strategických akcí. Z navržených akcí ve druhé fázi mívá mnoho z nich pouze podpůrnou funkci. Zde se naskýtá možnost vytvořit pro návrhy opatření samostatnou skupinu. V praxi se pro ni používá označení „strategické programy“. Někdy se stává, že jsou k různým cílům přiřazeny stejné strategické akce. Aby se zamezilo redundancím v rámci strategických akcí, platí, že z obsahově stejných strategických akcí se vytvoří pouze jedna bez ohledu na to, kterému cíli byly akce původně přiřazeny. viz Charvát (2006)

2.15 Zajištění plynulého nasazení BSC

U BSC musí dojít k oživení. V praxi to znamená, že se musí zajistit plynulost při jejím nasazení. Problém ovšem zůstává v tom, že i když vytvoříme takovouto analýzu a podle ní sestavíme strategii, nevíme, zda bude realizovatelná. Stejně tak nevíme, nakolik se podaří aplikovat trvalé změny a zlepšení strategických kompetencí organizace. Pravděpodobně výrazného zlepšení nedosáhneme. viz Vysušil (2004)

Teprve až se nám podaří integrovat BSC do systémů managementu a řízení, můžeme myslet na to, že se nám podaří dosáhnout výrazného zlepšení. V takovémto procesu musí být BSC motorem. Motorem ženoucí vše vpřed.

Efektivní uspořádání tohoto procesu je možné pouze tehdy, když se koncepce BSC integruje do tradičních systémů managementu a řízení. K tomu je zapotřebí, držet se následujících kroků:

- Zohlednit strategické cíle a strategické akce BSC v operativním plánování (včetně rozpočtování).
- Vhodně začlenit strategické akce BSC do řízení projektů v podniku.
- Sledovat na jednáních managementu pravidelně vývoj a pokrok implementace strategie na základě BSC.
- Reporting musí podávat všechny potřebné informace týkající se strategických cílů, měřítek a strategických akcí.

3. Charakteristika podniku zvoleného pro implementaci metody Balanced Scorecard

3.1 Seznámení s firmou

Před tím, než začnu s popisem firmy, bych chtěla vysvětlit, že společnost, na kterou se vztahuje moje praktická část diplomové práce, nechce být jmenována, a tudíž ji budu označovat v následujících kapitolách jako společnost ARG s.r.o..

Společnost ARG s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 14.10. 1999 jako společnost s ručením omezeným. Ve firmě pracuje 22 zaměstnanců, kteří se snaží vynaložit maximum úsilí pro spokojenost zákazníků.

Firma patří mezi autorizované koncesionáře značky Peugeot, která se zabývá hlavně prodejem nových automobilů této značky, prodejem ojetých automobilů, prodejem autodoplňků, originálních náhradních dílů a nových autodílů. Dále výkupem za hotové, prodejem na splátky, dovoz na objednávku, rovnání na stolici, klempířské práce, příprava na STK + emise, pojištění a leasing.

Servis

Servis zajišťuje veškeré karosářské, mechanické a elektro-práce. K dispozici je nejmodernější diagnostické a testovací zařízení. Servis dále nabízí:

- záruční opravy
- pozáruční opravy
- servisní prohlídky
- výměny olejů
- běžné opravy
- rovnání karoserií na přípravkové rovnací stolici CELETTE
- kontroly, měření a seřizování
- emisní středisko

Jednou z největších výhod firmy je poskytování pomoci v případě poruchy na cestě. Pohotovostní servisní vozidlo SERVICE-MOBIL je k dispozici 12 hodin denně 360 dnů v roce. Firma ARG s.r.o. také disponuje vlastní odtahovou službou, která je k dispozici 24 hodin denně.

Po dobu opravy je možné zapůjčit náhradní vozidlo odpovídající značky a také pro jednorázovou potřebu je možné zapůjčit autodoplňky.

Ostatní služby

- příprava vozidel na STK a zajištění provedení STK
- označování skel oken, reflektorů případně ostatních dílů karoserie s registrací v evropské databance OCIS
- vybavení vozidel čipy s registrací v evropské databance OCIS
- montáž mechanického zabezpečení vozidel - řazení, pedály, volant
- montáž elektronického zabezpečení vozidel - imobilizér, alarm s příslušenstvím
- satelitní monitorovací a střežící systém AUTOAWACS
- dodání a montáž doplňků vozidel

V rámci podpory ekologického chování firma nabízí finanční zvýhodnění výměny motorového oleje. Zároveň zajistí bezplatnou ekologickou likvidaci všech vyměněných dílů při opravě vozidla.

3.2 Zdroje vstupních dat

Při zpracování finanční analýzy firmy ARG s.r.o., jsem vycházela z účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu o peněžních tocích. Informace jsem čerpala také z interních zdrojů firmy. Položky ve všech tabulkách finanční analýzy jsou uváděny v Kč či v %. Firma již v minulosti prováděla hlubší finanční analýzu a má tedy s touto metodou hodnocení své zkušenosti.

Ještě než začneme dávat nějaká čísla do poměru a vyvozovat závěry na základě vypočtených výsledků, bychom si měli uvědomit, že dobrá vypovídající schopnost ukazatelů závisí také na časovém období, za které se analýza provádí. Analýza prováděná za delší časové období má všeobecně větší vypovídající schopnost o tom, jak se podniku v posledních letech dařilo, než když je provedena např. jen za jeden rok. Díky tomu snáze pochopíme současnou situaci, ve které se podnik nachází a odhalíme tak silné a slabé stránky v hospodaření podniku.

Dále bude důležité navrhnout způsob hodnocení firmy, který nebude zohledňovat úroveň dosahovaných výsledků pouze z perspektivy finanční, ale systém, který bude hodnotit výsledky firmy z více kritérií. K tomu mi pomůže využití metody Balanced Scorecard, která prezentuje systém měření finanční výkonosti podniku za pomoci čtyř vyvážených perspektiv a to finanční, zákaznické, učení se a růstu a interních podnikových procesů. Tyto hlediska by mohli společnosti ARG s.r.o. pomoci zaměřit se nejen na jeden specifický pohled na hodnocení podniku, nýbrž i na různé nefinanční perspektivy, které jsou nezbytné k rozvoji firmy i ke zvýšení konkurenceschopnosti.

4. Implementace metody Balanced Scorecard

4.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje nezbytnou součást implementace metody BSC. V následující části charakterizují finanční analýzu společnosti ARG s.r.o. za použití poměrových ukazatelů. Bude se jednat o poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity, produktivity a zadluženosti. Veškeré výpočty jsou po spočítání uvedeny v tabulkách pro jejich přehlednost. Všechny potřebné informace k sestavení finanční analýzy jsou čerpány z účetních výkazů společnosti.

4.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita (výnosnost, ziskovost) znamená schopnost dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Do čitatele se dosazuje zisk (buď před zdaněním, nebo po zdanění), který se určí z výkazu zisku a ztrát.

Jako první je v tabulce spočítán ukazatel rentability celkových aktiv. Nejprve došlo ke zvýšení tohoto koeficientu téměř o dvojnásobek, což by mohlo být pro firmu dobrým znamením do budoucna. V roce 2010 však došlo k mírnému snížení ve srovnání s předcházejícím rokem. Shodný průběh jako ukazatel rentability aktiv má i následující ukazatel rentability tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik zisku vyprodukovala společnost na jednu korunu tržeb.

Tab. 4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2008	2009	2010
ROA- rentabilita celkových aktiv	2,255	4,219	3,554
rentabilita tržeb	4,026	9,438	8,706
ROE- rentabilita vlastního kapitálu	4,961	9,829	7,879
rentabilita tržeb	4,108	7,795	6,819
finanční páka	2,156	2,821	2,831
rentabilita pracovní síly	42,227	92,182	84,091

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším významným ukazatelem rentability je koeficient ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu.

Tento ukazatel má obdobný průběh jako rentabilita tržeb či rentabilita celkových aktiv. Od roku 2008 do roku 2009 došlo k dvojnásobnému zvětšení. V roce 2010 se pak hodnota koeficientu snížila z 9,829 na hodnotu 7,879. Téměř stejný průběh má i koeficient rentability tržeb a rentability pracovní síly. Do roku 2009 mají rostoucí charakter a v roce 2010 došlo opět k poklesu. Tento vývoj je zapříčiněn téměř dvojnásobným nárůstem zisku od roku 2008 do roku 2009 a pak jeho následným mírným snížením do roku 2010. Posledním ukazatelem je ukazatel finanční páky, který má pozvolným způsobem stále rostoucí charakter ve všech třech letech.

4.1.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně firma nakládá se svými aktivy, a zjišťují intenzitu využití prostředků.

Prvním ukazatelem v tabulce ukazatele aktivity je obrat aktiv. Tento ukazatel má ve všech třech letech klesající charakter. Tento fakt souvisí s již zmíněnou skutečností, že ve všech třech letech došlo ke snížení tržeb. Na základě snižování hodnot ukazatele obratu aktiv došlo k následnému zvyšování hodnot u ukazatele doby obratu aktiv. V roce 2008 byl koeficient ve výši 642,683 a v roce 2010 pak 881,881.

Tab. 4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010
Obrat aktiv	0,56	0,447	0,408
Obrat zásob	1,316	1,174	0,926
Doba obratu aktiv	642,683	805,38	881,881
Doba obratu zásob	273,557	306,721	388,886
Doba inkasa pohledávek	48,097	98,013	124,795
Doba úhrady krátkodobých závazků	212,387	430,737	450,284

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát je v průběhu období každá položka zásob prodána a znovu uskladněna. Z tabulky je patrné, že hodnoty tohoto ukazatele jsou velmi nízké, což není pro podnik příliš dobré. S ukazatelem obratu zásob totiž souvisí i doba obratu zásob, která má tím pádem příliš vysoké hodnoty.

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, kolik dnů jsou zásoby v podniku vázány, než jsou spotřebovány nebo do doby jejich prodeje. Nejlepší situací pro podnik je ve chvíli, kdy je doba obratu zásob co nejmenší, jelikož je zbytečné vázat peněžní prostředky v zásobách. V případě Naší firmy jsou tyto vysoké hodnoty vykazovány v důsledku smluvně vázaného počtu nových vozidel na skladu, jelikož obrátkovost těchto skladových zásob je dlouhodobá.

Předposledním ukazatelem v tabulce je ukazatel doby inkasa pohledávek, který má vysoce rostoucí charakter a od roku 2008 do roku 2010 se téměř ztrojnásobil. Tento ukazatel představuje průměrný počet dní, po které jsou odběratelé dlužní neboli doba mezi prodejem výrobku a inkasem peněz.

Oproti tomu ukazatel doby úhrady krátkodobých závazků zase stanovuje počet dní, které uběhnou od přijetí zboží do jeho zaplacení dodavateli. V případě firmy ARG s.r.o. je doba inkasa pohledávek mnohonásobně nižší než je doba úhrady krátkodobých závazků, což je pro ni velice výhodné. Tyto hodnoty jsou způsobené hlavně tím, že splatnost pohledávek společnosti je 14 dní zatímco splatnost závazků vůči společnosti Peugeot ČR, které dělají 90% závazků celé firmy, je 180 dní. V případě, že by nastala opačná situace a doba inkasa pohledávek by byla vyšší než doba obratu závazků by firma v podstatě dotovala své dodavatele a byla by v postavení tzv. věřitele.

4.1.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je ekonomický, přesněji finanční, termín, jehož definice je vzhledem k jeho šíři poměrně problematická. Likvidita je z pohledu finanční analýzy poměrový ukazatel, který lze definovat jako momentální schopnost uhradit splatné závazky. Z hlediska firmy pak bývá uvažována jako schopnost firmy získat prostředky pro úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností závazků krytých těmito složkami. V takovém případě se hovoří o likviditě v širším slova smyslu. V užším slova smyslu pak bývá uvažována tzv. absolutní likvidita, což je schopnost různých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peníze a tím firmě posloužit k úhradě závazků. Zjednodušeně pak lze říci, že likvidita je schopnost firmy dostát svým finančním závazkům.

Smyslem ukazatele běžné likvidity je v rámci zdárné činnosti společnosti hlavně pokrytí krátkodobých závazků takovými aktivy, které jsou k tomuto krytí určeny. U běžné likvidity by měli výsledné hodnoty spadat do rozmezí od 1,5 - 2,5. Z tabulky je patrné, že výsledné hodnoty se přibližují ve všech sledovaných letech k spodní hodnotě 1,5.

Tab. 4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,772	1,119	1,232
Pohotová likvidita	0,48	0,407	0,368
Okamžitá likvidita	0,257	0,179	0,075

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel pohotové likvidity je poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky splatnými do jednoho roku. Tento ukazatel tak vyjadřuje kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, v případě, že by se veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku proměnila na hotovost. Z aktiv však musí být vyloučeny neprodejné zásoby. Za ideální je považována hodnota 1,5 – 2. Za dostatečné krytí je považován jakýkoli výstup přesahující hodnotu 1,5. Slabinou tohoto ukazatel je jeho závislost na struktuře zásoby, což pro některá průmyslová odvětví nutně znamená horší výsledek. Hodnoty tohoto ukazatele jsou v tabulce velmi nízké a relativně vyrovnané. Což by mohlo firmě do budoucna způsobit jisté potíže.

Posledním ukazatelem likvidity je ukazatel okamžité likvidity. Tento ukazatel má uvedenou doporučenou hodnotu v rozmezí od 0,2 – 0,5. I hodnoty tohoto koeficientu v případě společnosti ARG s.r.o. jsou mnohem nižší, než je doporučené rozmezí.

4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Hodnotí úvěrové zatížení podniku. To je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje míru zadlužení firmy a současně výši rizika věřitelů. Vesměs platí, že čím je vyšší hodnota koeficientu celkové zadluženosti, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i riziko věřitele. V roce 2009 došlo ke zvýšení hodnoty koeficientu z 53,321 na 64,2. Dobré ale je, že v roce 2010 nedošlo k dalšímu nárůstu.

Se zvyšováním celkové zadluženosti následně souvisí koeficient samofinancování, který má nejprve vyšší hodnotu a v roce 2009 a 2010 došlo k poklesu na přibližně 35%. Ukazatel úrokového krytí, označovaný i jako zisková úhrada úroků, vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk před odpočtem úroků a daní, převyšuje úrokové platby.

Tab. 4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2008	2009	2010
Celková zadluženost	53,321%	64,2%	64,2%
Koeficient samofinancování	46,388%	35,45%	35,329%
Úrokové krytí	3,237	4,599	2,117

Zdroj: Vlastní zpracování

Úroky představují samozřejmé úroky zahrnované do nákladů, tedy úroky placené za použití cizího kapitálu. Informuje akcionáře podniku o tom, zda podnik je schopen splácet své závazky z úroků a věřitele o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím pro podnik lépe. Doporučuje se, aby nákladové úroky byly ziskem kryty nejméně 3 krát. V tabulce je zaznamenán průběh tohoto koeficientu, který má nejprve rostoucí charakter a v roce 2010 se tato hodnota dostává na nejnižší za sledované období.

4.1.5 Ukazatele produktivity

Ukazatel osobních nákladů k přidané hodnotě i ukazatel tržby na zaměstnance mají od roku 2008 – 2010 klesající průběh. U ukazatele tržeb na zaměstnance je to dáno snižováním tržeb v jednotlivých letech, jak již bylo zmíněno. Naopak ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty má průběh rostoucí a to více jak o dvojnásobek.

Tab. 4.5 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity	2008	2009	2010
Osobní náklady k přidané hodnotě	1,967	1,276	0,785
Produktivita práce z přidané hodnotě	100,636	160,136	261,409
Tržby na zaměstnance	1048,909	976,682	965,864

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vypočtené finanční analýzy vyplývá, že společnost ARG s.r.o. si stojí v rámci ukazatelů aktivity velice dobře. Dodržuje totiž zlaté bilanční pravidlo a má tedy zajištěno, že se jí peníze z pohledávek vrátí dřív, než bude muset zaplatit své závazky. Díky velkému rozdílu v termínech splatnosti pohledávek a závazků firmy, by společnost mohla v rámci konkurenční výhody zvýšit termíny splatnosti závazků zákazníka. Společnost by však musela být v poskytnutí této služby velice opatrná, aby nedošlo k ohrožení její platební schopnosti.

Co se týče ukazatelů likvidity, by firma neměla mít výraznější problémy se splacením svých závazků. Vypočtené výsledky běžné likvidity balancují na spodní hranici doporučených hodnot. Každopádně i tak, by bylo vhodné zlepšit pohotovou likviditu. Její hodnoty v jednotlivých letech jsou silně pod doporučeným minimem. Tyto výsledky však mohou být zkreslené a to právě díky vyšším hodnotám zásob, které jsou způsobeny smluvně vázaným počtem předvádějících vozů.

V rámci ukazatelů zadluženosti a hlavně pak ukazatele celkové zadluženosti si společnost vede dobře. Světový průměr u tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 30% - 60% a hodnoty společnosti ARG s.r.o. se pohybují okolo horní hranice ve všech třech letech.

U ukazatelů rentability je důležité, aby měli rostoucí charakter. V případě společnosti ARG s.r.o. je tato podmínka splněna. Navýšení u ukazatelů ROA a ROE mezi roky 2008 a 2009 je téměř vždy dvojnásobné. V roce 2010 sice dojde k mírnému poklesu, ale vždy je tato hodnota větší než byla v roce 2008, což je pro firmu pozitivní.

Posledními vypočtenými ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele produktivity. Ukazatel tržby na zaměstnance má mírně klesající charakter. Vzhledem k tomu, že se počet zaměstnanců za sledovaná období nezvýšil, je tento fakt způsoben klesajícími tržbami v jednotlivých letech. Je důležité ovšem podotknout, že ukazatel produktivity pracovníka nemusí být zcela objektivní, protože je obtížné měřit produktivitu účetních či administrativních pracovníků.

4.2 Vytvoření a vyjasnění strategie firmy

Podnikové cíle a podniková strategie jsou silně ovlivňovány atraktivností odvětví, ve kterém firma působí a jeho strategickou situací jako celku. Velice důležité a nezbytné je zvolenou firemní strategii důsledně dodržovat. Předpokladem růstu výkonnosti podniku jsou dobře zvládnuté vnitřní firemní procesy stejně jako zákaznická či zaměstnanecká oblast.

Správně zvolená strategie má téměř vždy zásadní vliv na rozvoj firmy. Všechny kroky, které společnost ARG s.r.o. uskuteční, se mohou projevit jak pozitivním tak negativním způsobem v jejím budoucím vývoji. Právě z tohoto důvodu se společnost rozhodla, v rámci své podnikové strategie, orientovat na oblasti:

1. Konkurence
2. Služby a produkty
3. Odběratelé
4. Dodavatelé
5. Náklady

Add1 Konkurence

Jelikož je společnost ARG s.r.o. koncesionářem značky Peugeot, tak nejbližším konkurentem je pro ni společnost Agregu Bludov, která má sídlo až v Bludově u Šumperku. Dalšími konkurenty pak jsou např. Zioncar Kunovice či Auto Tichý, se sídlem v Ostravě. Z toho vyplývá, že co se týče prodeje nových vozů či autorizovaného servisu značky Peugeot, tak v olomouckém kraji nemá firma ARG s.r.o. žádného konkurenta.

Konkurencí pro ni však mohou být autorizované prodejny jiných evropských či světových značek automobilů střední třídy, které se v Olomouci nacházejí. Mezi ně patří společnosti Fromer Auto a.s., která je oficiálním dealerem značky Škoda a Audi, dále společnost Ford Janiš Motorsport s.r.o. autorizovaný dealer vozů Ford či firma Hyundai Olomouc s.r.o.. Za největšího konkurenta pak firma ARG s.r.o. považuje společnost Auto Hlaváček a.s., která nabízí prodej nových vozů Kia, Škoda, Audi, služby autorizovaného značkového servisu Volkswagen, Škoda, Audi, výkup a prodej ověřených ojetých automobilů.

Na jednu stranu má společnost ARG s.r.o. z konkurence obavy, na druhou stranu jí však přináší povzbuzení a sílu do jejích dalších podnikatelských aktivit. Snaží se sledovat konkurenci, sledovat prodej, vyvíjet marketingové aktivity, provádět cenové změny, snaží se o zvýšení profesionality svých prodejců a částečně investuje do reklamy. Jako většina firem, tak i společnost ARG s.r.o. se snaží o zvýšení podílu na trhu a upevnění své pozice.

Add2 Služby a produkty

Značka Peugeot má více než 200 letou tradici a zakládá si na svém dobrém jménu. S tímto se zcela ztotožňuje i firma ARG s.r.o..

Taktéž dbá na své dobré jméno i na spokojenost zákazníků se službami, které poskytuje a pevně důvěřuje kvalitě a funkčnosti produktů, které nabízí. Pro větší přehlednost jsem tyto hlavní produkty uvedla v následující tabulce.

Tab. 4.6 Hlavní produkty firmy ARG s.r.o.

Osobní vozy	Užitkové a firemní vozy
Peugeot 107	Peugeot 207 XA
Peugeot 206	Peugeot 308 SW Business Line
Peugeot 207	Peugeot 5008 Business Line
Peugeot 308	Peugeot 3008 Business Line
Peugeot 3008	Bipper
Peugeot RCZ	Partner
Peugeot 4007	Expert
Peugeot 508	Boxer
Peugeot 5008	
Peugeot 807	
Peugeot Partner Tepee	
Peugeot Expert Tepee	

Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytované služby jsou podrobovány neustálému rozvoji a nátlaku na jejich zlepšení. Firma pak klade důraz zejména na neustálé zvyšování jejich spolehlivosti, zvýšení či minimálně udržení její profesionální kvality, snižování doby nutné pro montáž a údržbu vozů v rámci servisních služeb a zvyšování výkonu svých zaměstnanců. Je ovšem nutné podotknout, že veškeré poskytované služby firmou ARG s.r.o. jsou z 98% časově a cenově normovány společností Peugeot ČR s.r.o..

Add3 Zákazníci

Společnost ARG s.r.o. působí pouze na domácím trhu a tak jejími zákazníky jsou pouze zákazníci tuzemští. Jejich počet se každým rokem mění, respektive má stoupající charakter. Nelze je však analyzovat jednotlivě. Zaměřím se tedy spíše na společné faktory, které jsou významné při strategickém rozhodování. Mezi zákazníky firmy ARG s.r.o. se řadí především domácnosti, které ovlivňují poptávku po automobilech, ať už se jedná o rodiny s dětmi, mladé lidi či lidi v důchodovém věku.

Zákazníci si své vozy vybírají buď pomocí internetových stránek, kterými společnost disponuje nebo přímo na prodejně, kde si je i následně mohou objednat. Hlavním faktorem, který ovlivňuje zákazníka, zda koupit daný produkt je rozhodně kvalita a výhodná cena. Dalšími velice důležitými faktory jsou dostupnost výrobků, záruční a pozáruční servis.

Neméně důležité zákazníky pak představují soukromé podniky, které potřebují firemní vozy ke svému podnikání. Jedním z největších byla v roce 2008 společnost Atlant taxi Olomouc, která si jednorázově zakoupila 4 nové vozy Peugeot 308 a dva Peugeot 407 nebo společnost Druid s.r.o., která v roce 2009 odebrala 5 vozů Peugeot 308.

Z hlediska demografického může hrát určitou roli velikost populace v daném kraji. Zvyšující se počet obyvatel by totiž mohl znamenat i zvyšující se počet potencionálních zákazníků což by pro firmu znamenalo vyšší prodej a větší zisk.

Add4 Dodavatelé

Největším dodavatelem firmy ARG s.r.o. je společnost PEUGEOT ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., od které odebírá nejen nová a ojetá vozidla výhradně značky Peugeot, ale také veškeré originální náhradní díly. Mezi další důležité dodavatele patří společnost Varta s.r.o., Total s.r.o. a Shell, které jí dodávají oleje, baterie či kapaliny. Dodavatelem navigací a rádií je pak společnost DCP s.r.o. a pneumatiky odebírají hlavně od firmy Barum a GPD s.r.o.. Spolupráce s dodavateli je většinou permanentní a dlouhodobá.

Důležitou součástí při výběru dodavatelů je také snaha snižovat či minimalizovat náklady a snaha dosáhnout silné vyjednávací schopnosti. Tam, kde se nepodařilo snížit náklady, provedla společnost ARG s.r.o. výběrová řízení, při nichž se hned zpočátku snažila jednat o možných slevách či bonusech. V současné době je společnost se svými dodavateli spokojená a nepřemýšlí o jejich změně.

Add5 Náklady

Společnost klade důraz nejen na zmenšování provozních a investičních nákladů, ale je pro ni taky nesmírně důležité, aby neustále rostla produktivita zaměstnanců. Co se však týče investičních nákladů, je si firma ARG s.r.o. vědoma, že dojde v následujících letech k jejich navýšení. To bude způsobeno hlavně neodkladnou modernizací speciálního stroje pro provedení geometrie vozidla, vyvažovačky pneumatik či modernizací stávající myčky

vozidel. Tyto investice jsou pro poskytování kompletních servisních služeb zcela nezbytné a mohou napomoci k urychlení servisních služeb.

Vyjasnění strategie

Podnik bez vhodné strategie a správně zvoleného cíle je jako potápějící se loď. Společnost ARG s.r.o. přesně ví, kudy jde a jakým směrem se chce ubírat v následujících letech. Je nesmírně důležité, aby se s cíli společnosti nejen seznámili, ale hlavně ztotožnili kompletně všichni zaměstnanci. Nebylo by příliš ekonomické a postrádalo by zcela význam ponechat své plány do budoucna pouze mezi vedením podniku, tak aby nedošlo k dalšímu rozšíření těchto informací mezi pracovníky. Na základě toho by zcela určitě došlo minimálně ke zpoždění požadovaných výsledků nebo by stanovených cílů nemuselo být dosaženo nikdy.

Strategické plány společnosti byly do teď především orientovány na oblast týkající se zvyšování svého tržního podílu a snižování provozních nákladů. Nyní je důležité, v rámci implementace metody BSC, se zaměřit hlavně i na oblast rozšiřování a zkvalitňování služeb firmy a oblast zákaznickou. Rozšířené strategické plány a vize společnosti byly stanoveny po konzultaci s vedením firmy ARG s.r.o. a jsou shrnuty v následujících čtyřech bodech:

1. Udržení a rozšíření tržního podílu na domácím trhu.
2. Zaměřit se na udržení svých stávajících zákazníků a na získání nových potencionálních zákazníků díky neustálému zvyšování kvality služeb, profesionálnímu přístupu ze strany zaměstnanců a managementu a včasným plněním sjednaných termínů.
3. Zaměření na snižování provozních a logistických nákladů.
4. V budoucnu se zaměřit na rozšíření poskytovaných služeb.

4.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy ARG s.r.o., nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Tab. 4.7 Tabulka SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Zvyšování kvality	Průzkum trhu
Dostupnost	Chyby v motivaci zaměstnanců
Příznivá cena	Odchod kvalifikovaných pracovníků
Vysoká vyjednávací schopnost	Nízká gramotnost prodejců firmy v oblasti informačních technologií
Ochota firmy investovat do zvyšování kvalifikace zaměstnanců	
Jediný autorizovaný prodejce Peugeotu v olomouckém kraji	
Zajištění odbytu na tuzemském trhu	

Příležitosti	Hrozby
Příznivá geografická poloha (okolí krajského města)	Špatně dostupná pracovní síla na určité posty
	Vysoká automobilová konkurence
Automobily jsou nedílnou součástí života téměř každého člověka	Postupné snižování velikosti populace
	Zvyšování daní ovlivňující možné investování
Možnost zvýšení podvědomí o podniku	
Zrychlování životní úrovně obyvatel	
Zvyšující se nároky na služby	
Změna informačního systému	
Rozšíření služeb	
Hledání nových alternativních dodavatelů	
Inovace podnikových prostor	

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza ukázala, že společnost má své silné i slabé stránky a může využít příležitosti a naopak potlačit hrozby. Poukazuje také na to, že firma má nedostatky v průzkumu trhu, který by mohl významně pomoci při hledání nových prodejních příležitostí. Dalším pohonem pro růst společnosti by znamenalo nastavení motivačního systému pro zaměstnance, protože i zde má firma jisté nedostatky.

Mezi silné stránky společnosti jsou zařazeny investice do vzdělání, jelikož firma zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců podporuje a i to z ní dělá profesionální firmu.

Za největší hrozbu společnosti považují konkurenci a proto je podle mého názoru velice důležité, aby společnost svou konkurenci stále sledovala a vyvíjela nové marketingové aktivity, které by jí pomohly stát se konkurenceschopnější.

Příležitostí má společnost ARG s.r.o. hodně a určitě by měla stále pokračovat ve zvyšování povědomí o firmě, např. formou různých reklamních akcí či sponzoringu. Dále by pak mohla využít zvyšující se životní úroveň, vyhledávat nové alternativní dodavatele a inovovat svůj informační systém, tak aby se stal její konkurenční výhodou.

4.3 Možnost aplikace metody BSC ve společnosti ARG s.r.o.

Před tím, než přesně určím strategické cíle v jednotlivých oblastech, bude lepší si nejprve objasnit stávající stav těchto perspektiv a pokusit se tak nalézt nejvhodnější cestu pro jejich budoucí zlepšení. Nyní tedy bude následovat analýza možných způsobů implementace Balanced Scorecard v odlišných perspektivách společnosti. Jedná se o hledisko péče o zákazníka, finanční analýza, péče o zaměstnance a oblast vnitřních podnikových procesů.

4.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektivu lze charakterizovat jako propojení celkové podnikové strategie a finančních cílů.

Strategie udržení se zdá být pro společnost ARG s.r.o. tou nejvhodnější. Jak jsem již zmínila v teoretické části je pro tuto fázi typická vysoká návratnost investovaného kapitálu a také to, že si podnik udržuje a následně zvyšuje svůj tržní podíl. Většina společností se ve fázi „udržení se” orientuje převážně na ziskovost a s tím i související snahu o snižování druhových nákladů. Tyto náklady vypovídají o tom, jaké prostředky byly vynaloženy na hospodářskou činnost (druhy majetku, nakoupené služby, osobní náklady atd.).

Největší možnost jak snížit náklady však představuje oblast provozních nákladů, do kterých patří zejména náklady mzdové, materiálové a náklady na přepravu.

Dalším velice důležitým hlediskem, které nemůžeme opomenout je udržení a zejména růst produktivity. U tohoto aspektu je velice významné, aby se podnik zaměřil na využívání všech svých zdrojů, a určit do jaké hloubky jejich využívání probíhá. Jedná se o stávající kapacitu výrobního zařízení či lidského kapitálu, zjištění a vyhodnocení zda nedochází k mrhání finančních prostředků. Následně je podstatné zvážit možnosti jejich dalšího využití.

Metoda Balanced Scorecard se snaží propojit strategii firmy do finančního hodnocení společnosti a zvýšit tak její omezený pohled na finanční perspektivu.

4.3.2 Perspektiva péče o zákazníka

Asi nejdůležitější pro každou firmu je spokojený zákazník, protože jen spokojený zákazník se stává i věrným zákazníkem a tak přináší firmě stálé zisky.

V této oblasti by se měl podnik snažit zejména o zvýšení různorodosti obvyklé péče o zákazníky a rozšíření poskytovaných služeb.

Společnost ARG s.r.o. si zakládá na svém rovnocenném přístupu ke všem svým odběratelům a na tom, aby nedocházelo k upřednostňování některých klientů před druhými, tak aby to nemělo neblahý vliv na poskytované služby či na pověst podniku.

Rozdělení odběratelů

Společnost rozeznává své zákazníky podle frekvence jejich návštěv. Jedná se převážně o opakované využívání servisních služeb či nákupu náhradních originálních autodílů. Jedná se o tzv. pravidelné a náhodné odběratele.

1. *Pravidelní odběratelé:* s těmito zákazníky sice společnost nemá podepsané žádné dlouhodobé odběratelské smlouvy, které by zaručovali jejich pravidelné návštěvy firmy, ale jedná se o zákazníky, kteří jsou vlastníky automobilů v záruční době. Jedná se o skupinu odběratelů, pro které je určena bezplatná servisní služba a velká část originálních náhradních dílů. Převážná část těchto zákazníků zůstává věrná společnosti ARG s.r.o. i po vypršení záruční lhůty u jejich vozů a firemních služeb využívají i nadále.

2. *Náhodní odběratelé*: do této kategorie spadají zákazníci, u kterých se jejich návštěvnost či odběr náhradních dílů nedá nijak předpovídat. Jedná se o zákazníky, kteří si nekoupily automobily ve firmě ARG s.r.o., nicméně je pro ně tato společnost nejbližším dodavatelem náhradních dílů značky Peugeot či jen potřebují využít služeb, které nabízí. V neposlední řadě se do této skupiny řadí i čerství zákazníci, kteří projeví svůj zájem o koupi nového vozu.

Zvláštní skupinou odběratelů, kterou firma disponuje je kategorie „Firmy“. Zde jsou uvedeny podniky, které odebraly v minulosti větší počet automobilů potřebné ke své podnikatelské činnosti, a dá se u nich předpokládat, že i nadále budou využívat autorizovaného servisu a budou více objednávat originální náhradní díly. Jedná se o společnosti M. L. S. Holice, DruiD s.r.o., MPL servis, Bartoň a partner s.r.o. či Sky areál Hlubočky.

Udržení současných odběratelů a získání odběratelů nových

Pokud si chce podnik udržet své zákazníky, měl by pozorovat, jestli jejich stávající odběratelé nevyužívají služeb konkurence či její potencionální zákazníci nedají konkurenci přednost. Pokud by se tomu tak dělo, je následně důležité zjistit příčinu jejich odchodu a snažit se odstranit nedostatky, které k jejich odchodu vedly.

Jak jsem již zmínila na předešlých stránkách, společnost ARG s.r.o. nemá ve svém okolí žádnou autorizovanou konkurenci značky Peugeot. Je pro ni však náročné konkurovat ostatním autorizovaným prodejcům známých automobilových značek středních tříd i firmám jejichž předmětem podnikání je autoopravářská činnost. Určitý prostor jak se udržet v konkurenčním prostředí je snižování nákladů, zvyšování kvality poskytovaných služeb a jejich rozšiřování. Příkladem rozšíření služeb můžou být např.:

1. Slevy z ceny při častých objednávkách
2. Zvýšení doby pohotovostního servisu na 24 hodin
3. Zvýšení záruční doby u vybraných výrobků
4. Poskytování bonusů v podobě propagačních dárků

Velký potenciál a výhodu oproti konkurenci společnost vidí v plánovaném zavedení nové lakovny do provozu, který jim poskytne nové možnosti jak uspokojit požadavky svých zákazníků. V rámci zavedení této nové služby by se pak nabízelo, aby byla pravidelným odběratelům poskytována se slevou.

V rámci zákaznického hlediska charakterizuje metoda BSC jisté hybné síly spokojenosti zákazníka. Mezi tyto hybné síly, které by měly napomoci ke kladnému fungování společnosti ARG s.r.o. jsou čas, kvalita a cena.

1. *Čas*: neboli doba (rychlost) za jakou je společnost schopna uskutečnit své závazky. V souvislosti s tímto bodem se objevily i jisté nedostatky u společnosti ARG s.r.o.. Jedná se zejména o délku zpracování objednávek a jejich následného vyřízení či rychlost s jakou jsou provedeny některé servisní prohlídky. Snížení času u těchto výkonů pak bude jedním ze strategických cílů podniku.
2. *Kvalita*: i přesto, že si firma na kvalitě svých služeb velmi zakládá má v této oblasti nemalé rezervy. Tyto rezervy jsou zřejmě hlavně z počtu zaznamenaných reklamací záručních i pozáručních oprav. Přičemž kvalitně odvedená práce bez zbytečných chyb bude jednou z nejdůležitějších strategií.
3. *Cena*: s již zmíněnou kvalitou je úzce spojena i odpovídající cena. Tyto dva aspekty stanovují spokojenost zákazníka. Co se týče horní i dolní hranice ceny je společnost ARG s.r.o. do jisté míry omezena společností Peugeot ČR a.s., od které má stanoveny určité normy, které nemůže přesáhnout. Jsou však nastaveny tak, aby se výrobek či služba nestala pro zákazníka nedosažitelná.

4.3.3 Perspektiva podnikových procesů

V rámci perspektiv podnikových procesů se zaměřím přímo na provozní proces firmy. Společnost ARG s.r.o. disponuje třemi základními informačními středisky, střediskem nových vozů, střediskem servisu a střediskem náhradních dílů.

- 1) *Středisko nových vozů* – Proces prodeje nového vozu začíná ve chvíli prvotního kontaktu zákazníka s prodejcem. V tuto chvíli prodejce zjišťuje kompletní požadavky a přání zákazníka. Na základě zjištěných informací je zákazníkovi nabídnut odpovídající model vozidla a stupeň výbavy. Vždy je možné provést předváděcí jízdu.

Poté co se zákazník rozhodne zakoupit si vybraný typ vozu, je pro něj stanovena prodejní cena. V této fázi dochází k rozhodnutí zákazníka, jakého způsobu financování využije (leasing, úvěr, bez financování). Následuje sepsání závazné objednávky, stanovení termínu dodání a složení 10% zálohy zákazníkem.

Zde jsou dva způsoby dodání vozidla. Pokud vozidlo není skladem u společnosti ARG s.r.o., dochází k modifikaci modelu a stupně výbavy v centrálním objednávkovém systému společnosti Peugeot ČR. Na základě této objednávky obdrží společnost ARG s.r.o. potvrzení o zařazení vozidla do výroby s přiřazením jména zákazníka. Poté co, je vůz vyroben, je dodáno přímo do společnosti ARG s.r.o., kde ho přebírá prodejce nových vozů. Ten se pak postará o předání vozidla servisnímu technikovi, aby mohla být na vozidle provedena předprodejní kontrola. Po provedení servisních prací je auto předáno prodejci, který následně kontaktuje zákazníka o stavu vozidla a dohodne s ním přesný termín předání. Jakmile se zákazník dostaví k vyzvednutí svého vozu, musí uhradit zbylou část kupní ceny vozu. Pokud se zákazník při objednání vozu rozhodl o způsobu financování leasingem či úvěrem podepisuje smlouvu s pracovníkem finanční společnosti a hradí pouze mimořádnou splátku dle splátkového kalendáře.

- 2) *Středisko servisu* – Tento proces začíná ve chvíli prvotního kontaktu zákazníka se servisním technikem, kdy dochází k vytvoření servisní zakázky. Následuje předání vozidla mechanikovi, který po podrobné prohlídce vozu stanoví rozsah servisních prací. Tuto informaci předává mechanik servisnímu technikovi a ten poté kontaktuje zákazníka k odsouhlasení ceny opravy a termínu zhotovení. Pokud zákazník cenu akceptuje, následuje vyzvednutí, popřípadě objednání náhradních dílů ze střediska náhradních dílů. Kontrolu opraveného vozu provádí přijímací technik a v tuto chvíli současně přebírá zodpovědnost za opravu. Dalším jeho krokem je informování zákazníka o ukončení servisních prací. V konečné fázi technik uzavírá zakázku, přijímá úhradu od zákazníka a předává mu opravené vozidlo.
- 3) *Středisko náhradních dílů* – Středisko náhradních dílů zajišťuje prodej originálních náhradních dílů zákazníkovi buď přímo, nebo prostřednictvím servisu. Pokud požadovaný náhradní díl není na skladu, probíhá jeho objednání u společnosti Peugeot ČR.

K objednání správného autodílu je nutné, aby majitel vozu předložil technický průkaz tak, aby byla zajištěna kompatibilita s vozidlem. K ukončení objednávky je nezbytné, aby zákazník složil 10% zálohu, která se po obdržení náhradního dílu zákazníkovi odečítá z konečné částky.

Všechny tyto firemní procesy by se měla společnost snažit zdokonalovat tak, aby docházelo k lepšímu a rychlejšímu uspokojování potřeb zákazníka. Slabinou těchto procesů může být informační systém. Z popisu chodu jednotlivých středisek je patrná jejich provázanost, která by se měla více odrazit právě do informačního systému, tak aby nedocházelo ke zbytečným informačním nedostatkům a následným chybám či prodlevám u poskytovaných služeb.

4.3.4 Perspektiva zaměstnanců

Oblast učení se a růstu patřící do metody Balanced Scorecard, zahrnuje perspektivu zaměstnanců, na kterou se v této části zaměřím. Základem pro růst firemních procesů je určitě snaha zvyšovat a rozšiřovat zaměstnanecký potenciál. Ten by pak měl napomoci společnosti získat od zaměstnanců nové myšlenky jak vylepšit přístup a služby pro své zákazníky.

Základní ideou metody BSC v zákaznické perspektivě je školení a všestranná rekvalifikace zaměstnanců, na což je kladen velký důraz. Tito zaměstnanci by pak měli být schopni lepšího využívání svých schopností a potenciálů potřebných pro zvýšení výkonnosti společnosti.

Aby se určily pracovní pozice, u kterých dojde ke zhodnocení vynaloženého času i finančních prostředků na školení, bude důležité provést malou analýzu těchto pracovních míst. Výsledkem pak bude nejen určení strategických pozic podniku, do kterých patří management společnosti ARG s.r.o., ale také běžné pozice, do kterých se řadí zbytek zaměstnanců, jako jsou obchodní prodejci nových vozů, náhradních dílů i automechanici.

Na základě zjištěných informací může následně dojít k rozhodnutí, které zaměstnance nechat proškolit v rekvalifikačních kurzech. Větší účast bude nutná u zaměstnanců na nižších neboli běžných pracovních postech, kteří sice znají své kompetence v rámci společnosti, ale často jim chybí vědomosti, což může představovat jistou bariéru v bezchybném a rychlém plnění jejich úkolů.

Metoda Balanced Scorecard by měla napomoci pracovníkům především změnit způsob jejich myšlení a manažerům firmy ARG s.r.o. pak ukázat cestu jak přeměnit operativní myšlení na myšlení strategické.

Podle mého názoru bude velice důležité zapojit do rekvalifikačního procesu zaměstnance, kteří jsou v neustálém kontaktu s odběrateli či s různými obchodními zástupci. V rámci automobilového prodeje, je každá objednávka přesně daná a tudíž se po zaměstnanci požaduje přesnost ve vyřízení požadavků a přání zákazníka.

Učení představuje nevyčerpatelný zdroj informací a příležitostí. Výsledkem se pak stává kvalifikovaný profesionál, který může být jistou konkurenční výhodou. Vzdělání pak zastupuje jeden ze způsobů jak motivovat pracovníka. Vede k osobnímu růstu i ke splnění složitějších úkolů.

Podle mě je motivace základem pro spokojenost zaměstnance a slouží mu jako hnací motor při splňování jeho pracovních povinností. V současné době existuje ve firmě ARG s.r.o. propojení pevné a pohyblivé složky mzdy pouze u některých zaměstnanců.

U zaměstnanců, kteří mají pouze pevnou složku mzdy, kam patří např. prodejci náhradních dílů, servisní technici a vedoucí servisu, dochází ke ztrátě motivace, nerozvíjí se tvůrčí činnost a může dojít ke zvýšení laxního přístupu ke své profesi. Proto by mělo dojít k vytvoření určitého motivačního systému, který bude zahrnovat i tuto část zaměstnanců.

V neposlední řadě je důležité zmínit i pokulhávání managementu společnosti v oblasti komunikace se zaměstnanci. Je důležité upevnit zpětnou vazbu, která zde dlouhodobě chybí.

4.4 Odvození a vyjasnění strategických cílů

V každé již zmíněné perspektivě metody BSC by mělo být optimální množství stanovených strategických cílů tak, aby byla zaručena jejich přehlednost. Pro podnik je tedy nezbytné vytvořit ty nejzákladnější strategické cíle, u kterých je velká šance, že dojde i k jejich splnění. Společnost ARG s.r.o. si vytvořila v každé oblasti tři základní strategické cíle.

4.4.1 Strategické cíle finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy byly stanoveny následující strategické cíle:

Tab. 4.8 Strategické cíle finanční perspektivy

Strategické cíle
Růst zisku
Růst tržeb
Vytvoření konkurence schopné struktury nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení chce dosáhnout růstu zisku což je možné, když získá nové zákazníky, podpoří prodej, inovuje služby. Snížením nákladů chce společnost dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti. Měla by se zaměřit na vstupní ceny od dodavatelů, pokusit se snížit provozní náklady.

4.4.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

V rámci zákaznické perspektivy byly stanoveny následující strategické cíle:

Tab. 4.9 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategické cíle
Zvýšení povědomí o firmě
Zvýšení spokojenosti zákazníka
Zvýšení kvality služeb pro zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost by měla stále rozšiřovat a inovovat své poskytované služby, aktivně pečovat o zákazníky a prohlubovat důvěru u svých zákazníků, což povede k jejímu celkovému růstu. Cílem zvýšení povědomí o firmě je získání nových zakázek a udržení stabilní pozice na trhu.

4.4.3 Strategické cíle perspektivy podnikových procesů

V rámci perspektivy podnikových procesů byly stanoveny následující strategické cíle:

Tab. 4.10 Strategické cíle perspektivy podnikových procesů

Strategické cíle
Růst produktivity
Růst efektivnosti času
Zrychlení vyřízení objednávky

Zdroj: Vlastní zpracování

Růstem produktivity dosáhne firma celkového zvýšení svých tržeb a zisku. To samé se týká zefektivnění času u jednotlivých podnikových procesů, u kterých se dá jejich doba zkrátit a využít jinde.

4.4.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

V rámci perspektivy učení se a růstu byly stanoveny následující strategické cíle:

Tab. 4.11 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle
Růst kvalifikace zaměstnanců
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zpětné vazby
Modernizace podnikových struktur

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se bude zabývat školicím programem, který dopomůže k rozvoji zaměstnanců. Důležitým hlediskem je však i ochota zaměstnanců se vzdělávat, a zvýšit tak svůj osobní i dovednostní růst. Je podstatné, aby si uvědomili, že je to pro ně investice, která jim zůstane až do konce života. Odměna za lepší výkon by měla být dostatečným hnacím motorem a motivací pro zaměstnance. Nemělo by být ani problémem, aby každý pracovník měl možnost sdělit svůj názor a to i na své nadřízené. Zaměstnanci musí také vědět, za které své výkony jsou odměněni a ve kterých oblastech je potřeba se ještě zlepšit.

4.5 Vypracování měřítek strategických cílů

Vypracováním měřítek dojde k zpřesnění strategických cílů. Pro každou perspektivu je vytvořená přehledná tabulka obsahující odpovídající měřítka. Ideální situace by nastala, kdyby bylo možné přiřadit k jednomu strategickému cíli více než jedno měřítko. V našem případě však budeme přiřazovat ke každému strategickému cíli jedno či dvě odpovídající měřítka. U všech perspektiv jsou uvedeny měřítka, které jsou kvantifikovatelné.

4.5.1 Měřítka finanční perspektivy

Doposud se společnost ARG s.r.o. orientovala na zhodnocení své výkonnosti hlavně pomocí „absolutního ukazatele“ velikosti zisku. Lepší vypovídací schopnost však pro firmu ARG s.r.o. bude mít rentabilita investovaného kapitálu. Zachytí nejen informace o zisku podniku, ale také o návratnosti jejího kapitálu.

Tab. 4.12 Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítka
Růst zisku	ROE - rentabilita vlastního kapitálu ROCE - rentabilita investovaného kapitálu
Růst tržeb	Tržby na jednoho zaměstnance Tržby / Aktiva
Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů	(Provozní náklady / Obrat) • 100

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2 Měřítka zákaznické perspektivy

Vhodným měřítkem pro určení velikosti podvědomí o podniku je počet objednávek od nových odběratelů. Společnost by měla být aktivní v hledání svých potencionálních zákazníků a měla by mít přesvědčivé argumenty, proč jsou její produkty a služby lepší než u konkurence.

Strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníka budeme posuzovat podle počtu reklamací. Pro firmu je důležité, aby tento ukazatel byl minimální. V minulých letech se počet reklamací pohyboval okolo 28, což není velice příznivé číslo. Stejné kritérium je nastaveno i pro počet storen, který by se měl blížit k minimu.

Tab. 4.13 Měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítka
Zvýšení podvědomí o firmě	Počet objednávek od nových zákazníků
Zvýšení spokojenosti zákazníka	Počet reklamací
Zvýšení kvality služeb pro zákazníka	Počet storen

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Měřítka perspektivy podnikových procesů

Pro budoucí vývoj společnosti je velice důležité, aby byl kladen důraz na zefektivnění procesů probíhajících uvnitř podniku. Tato skutečnost se odráží do faktu, že je nezbytné dohlédnout na včasné dokončení zadaných servisních zakázek, tak aby nedocházelo k poškozování pověsti či zhoršování povědomí o firmě u zákazníků.

Tab. 4.14 Měřítka perspektivy podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítka
Růst produktivity	Produktivita práce z přidané hodnoty
Růst efektivnosti času	Dodržení termínů na zhotovení služeb a dodání objednaných produktů
Zrychlení vyřízení objednávky	Počet dní na vyřízení objednávky

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.4 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Modernizace podnikových struktur jako strategický cíl představuje hlavně modernizace servisních strojů a informačního systému společnosti. Bude nutné investovat do speciálního stroje sloužícího k provedení geometrie vozidla či vyvažovačky pneumatik. Modernizací informačního systému dojde např. ke zlepšení komunikace mezi firemními středisky. Obě tyto investice budou mít za následek snížení nákladů a lepší využití drahocenného času.

Tab. 4.15 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítka
Růst kvalifikace zaměstnanců	Podíl proškolených zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zpětné vazby	Průměrné % spokojenosti zaměstnance
Modernizace podnikových struktur	Množství investic do zařízení podniku i do informačního systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče spokojenosti zaměstnanců, je podstatné se zaměřit především na zvýšenou kvalitu pracovního klima, dále pak na komunikaci mezi jednotlivci i skupinami a na účelné motivování zaměstnanců.

4.6 Cílové hodnoty

Aby byl strategický cíl zcela popsán, musí dojít i ke stanovení cílové hodnoty, které má být dosaženo v následujících letech. Cílové hodnoty by měli být nastaveny tak, aby jejich hodnoty byly reálně splnitelné. Časový horizont určený ke splnění cílových hodnot byl stanoven na tři roky. Tato doba by měla být dostačující, ale i přesto je nutné provádět každoročně kontroly a přepočty stávajících hodnot k danému období. Cílové hodnoty byly stanoveny po konzultaci s managementem společnosti a jsou uvedeny v příloze č. 2.

Nyní se pokusím shrnout vývoj v jednotlivých oblastech strategických cílů a na základě toho i charakterizovat stanovení budoucích hodnot.

4.6.1 Cílové hodnoty finanční perspektivy

Doposud se společnost ARG s.r.o. orientovala na zhodnocení své výkonnosti hlavně pomocí „absolutního ukazatele“ velikosti zisku. Jak jsem již zmínila, tak lepší vypovídací schopnost však pro firmu ARG s.r.o. bude mít rentabilita investovaného kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu. Ty zachytí nejen informace o zisku podniku, ale také o návratnosti kapitálu společnosti. Podnik chce docílit zvýšení ukazatelů rentability investovaného i vlastního kapitálu zhruba o 75% a to ve stanoveném horizontu tří let. Na první pohled se může zdát, že hodnota 75% je dost vysoká, ale pokud se podíváme na hodnoty za poslední tři minulé roky, tak zvýšení u rentabilit byly okolo 58%. Z toho lze usoudit, že nově vytyčený cíl je splnitelný.

Podobně byla stanovena i cílová hodnota tržeb na jednoho zaměstnance. Na základě pozitivního vývoje tohoto ukazatele a předpokladu zvyšování budoucích tržeb by mělo být předpokládané hodnoty dosaženo.

Hlavní myšlenkou jak dosáhnout strategického cíle „vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů“ spočívá převážně ve snížení provozních nákladů. V tomto ohledu se společnost chce zaměřit převážně na redukci osobních nákladů.

4.6.2 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Kritériem pro zhodnocení strategického cíle „zvýšení podvědomí o firmě“ je počet objednávek od nových zákazníků. Společnost si do této chvíle nedělala kompletní seznam o počtu zákazníků, zaměřila se pouze na určitou skupinu svých zákazníků a to na firmy, které řadí mezi své stálé zákazníky a na zákazníky, kteří ještě mají nárok na záruční servis. V horizontu tří let by chtěla zvýšit počet objednávek od nových zákazníků min o 21%. Způsob, jak zvýšit povědomí kterékoliv společnosti, je za pomoci marketingu. Podnik se musí zamyslet, jaké jsou další možnosti zviditelnění se. Výhodou pro firmu ARG s.r.o. je, že část práce za ni vykoná společnost Peugeot ČR, který je autorem televizních reklam na značku Peugeot. Díky tomu se zvyšuje podvědomí o této značce mezi širokou veřejností po celé republice. Úkolem firmy ARG s.r.o. je pak této skutečnosti využít ve svůj prospěch a zaměřit se na upozornění, že zrovna ona je oficiálním dealerem této značky a poskytovatelem veškerých služeb, které tato značka zahrnuje. Příležitostí jak toho dosáhnou je zúčastnění se různých automobilových veletrhů a výstav či zintenzivnění reklamy v rádiích.

Vypovídací schopnost o spokojenosti zákazníka budou mít reklamace, přesněji tedy jejich počet za rok. V záznamech společnosti je uvedeno, že množství reklamací za rok 2010 bylo 28. Tohle číslo není nijak závratné, ale vzhledem ke skutečnosti, že pro zákazníka je velice důležitá kvalita poskytovaných služeb, splnění dodacích lhůt i vstřícné chování zaměstnanců, tak je více než nutné, aby došlo k poklesu tohoto čísla. Plánem podniku pro rok 2013 je, aby počet reklamací byl maximálně devět. Ve chvíli, kdy se společnosti podaří redukovat množství reklamací, tak tím dosáhne i značného snížení nákladů, které vznikají dodatečnými opravami a ztrátou času. Aby bylo cílové hodnoty dosaženo, bude také nezbytné provést analýzu příčin vzniku těchto nedostatků a zaměřit se na zvýšení kontroly poskytovaných služeb.

4.6.3 Cílové hodnoty perspektivy podnikových procesů

Se snižováním nákladů i spokojeností zákazníků souvisí i strategické cíle „zvyšování efektivity času a zrychlení vyřízení objednávek“. Pokud se totiž podaří dodržovat smluvené termíny a sníží se doba na vyřízení objednávky, může se získaný čas lépe využít a zhodnotit. Nyní společnost dodržuje své dodací termíny na 87% a má v plánu se zlepšit na 99% do roku 2013. Snížením počtu dní na vyřízení objednávek z pěti dnů na tři dny opět dojde ke zvýšení spokojenosti zákazníka. V tomto směru však bude nutné pečlivě dodržovat určené strategické akce, které budou popsány v následující kapitole.

4.6.4 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Bohužel se firma ARG s.r.o. nedopátrala velikosti investic do informačního systému, které v minulosti vynaložila a tak počáteční hodnota není stanovena. Společnost je však odhodlaná investovat do modernizace informačního systému i do modernizace podniku (strojů) 2,5 milionů korun během tří let. Podnik nemá ještě přesně stanoveno, jaká část z vyčleněné částky bude určena na informační systém a kolik na potřebné stroje, může se však stát, že dojde k navýšení potřebné hodnoty investic.

K dalším velice důležitým strategickým cílům patří zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich proškolení. Vždyť spokojený zaměstnanec je cesta jak dosáhnou téměř všech stanovených cílů podniku. Vzhledem k tomu, že společnost zatím nijak nezjišťovala spokojenost svých zaměstnanců, bude nutné, aby tuto skutečnost co nejrychleji napravila. Teprve pak bude stanovena výchozí hodnota. Cílová hodnota pro spokojenost zaměstnanců byla podnikem stanovena na 99%.

4.7 Strategické akce pro jednotlivé perspektivy

K realizaci jednotlivých strategických cílů je nutná podpora řadou nutných opatření, které nejsou součástí operativních činností. Tato opatření se nazývají strategickými akcemi. Pokud by nedošlo k jejich definování, dá se předpokládat, že by celá aplikace metody BSC postrádala smysl. Po domluvě s managementem byly stanoveny pro jednotlivé perspektivy a jim odpovídající strategické cíle i nejvhodnější strategické akce.

4.7.1 Strategické akce finanční perspektivy

Aby společnost byla konkurenceschopná, musí být schopná regulovat jak provozní náklady, tak i náklady na kapitál a také se snažit snížit cenu reklamních předmětů, kterých společnost využívá na různých veletrzích či předváděcích akcích.

Strategické akce pro dosažení strategických cílů „růst tržeb a růst zisku” není nutné definovat, jelikož jsou již definovány v strategických akcích zbylých perspektiv. Pokud dojde k úspěšnému splnění strategických cílů v ostatních perspektivách, dojde i k dosažení cílů finanční perspektivy. Tento fakt je způsoben provázaností všech perspektiv metody BSC.

Tab. 4.16 Strategické akce finanční perspektivy

Strategické cíle	Strategické akce
Růst zisku	Strategické akce určené pro cíle finanční perspektivy jsou definovány v ostatních perspektivách
Růst tržeb	
Vytvoření konkurence schopné struktury nákladů	Snižování provozních nákladů Snižování nákladů na kapitál Snižování ceny reklamních předmětů

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.2 Strategické akce zákaznické perspektivy

V následující tabulce jsou uvedeny strategické akce, které jsou velice důležité pro dosažení strategických cílů zákaznické perspektivy.

Tab. 4.17 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Strategické akce
Zvýšení povědomí o firmě	Marketingový výzkum, reklamní akce, aktualizace webových stránek, sponzoring
Zvýšení spokojenosti zákazníka	Řízení kvality služeb, realizace VIP meetingu
Zvýšení kvality služeb pro zákazníky	Motivace prodejců, proškolení prodejců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.3 Strategické akce procesní perspektivy

V tabulce číslo 3.18 jsou uvedeny strategické akce, které jsou velice důležité pro dosažení strategických cílů perspektivy podnikových procesů.

Tab. 4.18 Strategické akce podnikových procesů

Strategické cíle	Strategické akce
Růst produktivity	Efektivně využívat zdroje, odstranění zbytečných aktivit
Růst efektivnosti času	Delegování pravomocí, efektivnější organizace práce
Zrychlení vyřízení objednávky	Proškolení zaměstnanců, informační systém

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

V následující tabulce jsou uvedeny strategické akce, které jsou velice důležité pro dosažení strategických cílů perspektivy učení se a růstu.

Tab. 4.19 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Strategické akce
Růst kvalifikace zaměstnanců	Plán školení
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zpětné vazby	Nový systém firemní komunikace, efektivní systém odměňování, delegování pravomoci a odpovědnosti
Modernizace podnikových struktur	Informační systém

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Návrh implementace BSC ve firmě ARG s.r.o.

Aby mohlo vůbec dojít ke zdárnému zavedení metody BSC v podniku, musí nejprve dojít k rozšíření podnikového myšlení a to z operativního i na strategické. Pokud by se totiž podnik nedokázal oprostít pouze od operativního uvažování, mohlo by to mít neblahý vliv na jeho budoucí vývoj. Prvním krokem ke zdárnému cíli tedy musí být stanovení firemní strategie.

Po konzultaci s managementem společnosti ARG s.r.o. byly definovány čtyři strategické cíle. Tyto cíle se týkaly všech perspektiv metody BSC, zákaznické, finanční, podnikových procesů i učení se a růstu. Ve chvíli, kdy si podnik uvědomí možnosti, které mu zavedení metody BSC nabízí, povedou všechny jeho kroky ke splnění podnikové strategie.

Možnost jak zvýšit tržní podíl společnosti i její prosperitu vidí BSC v provázanosti firemní kultury, spokojeného a motivovaného zaměstnance, spokojeného a loajálního zákazníka a výkonnosti podnikových procesů. Zavedení BSC i zajištění celého průběhu této metody je velice obtížné a to i časově. Aby vše fungovalo tak jak má, musí dojít k provázanosti BSC a stávajícího systému řízení v podniku. Na základě toho, bude nutné:

1. Provádět pravidelnou kontrolu dodržování strategických akcí,
2. Sloučit BSC s operativním a strategickým plánováním, tak aby mohlo dojít k přizpůsobení nové strategie a zahrnutí strategických cílů do každoročních plánů a rozpočtu firmy,
3. Zaznamenávat průběžné výsledky v procesu přiblížení se stanoveným cílům,
4. V rámci řízení lidských zdrojů, propojit operativní cíle a strategické akce firmy s osobními cíli.

Pro úspěšnou realizaci a zajištění hladkého průběhu implementace metody BSC je důležité mít pozitivní přístup ze strany managementu. Je důležité, aby se vedení společnosti s touto metodou ztotožnilo a věřilo v přínosy, které díky ní může získat. Mezi tyto přínosy patří i zpětná vazba. Představuje jedno z nejvýznamnějších hledisek BSC. Díky ní firma získává potřebné informace o vývoji podnikové strategie a může ji tak průběžně monitorovat či upravovat. Pomocí metody BSC si tedy společnost může průběžně kontrolovat, zda dochází k úspěšnému naplňování firemní strategie.

Implementací metody Balanced Scorecard ve společnosti ARG s.r.o. by mělo dojít ke zlepšení např. v následujících oblastech:

1. Zvýšená dostupnost informací,
2. Lepší přehled o celkové výkonnosti podniku,
3. Zlepšení provázanosti podnikových procesů,
4. Zvýšení kvality pracovního prostředí,
5. Zlepšení zpětné vazby se zaměstnanci i zákazníky,
6. Zvýšená informovanost o strategických cílech firmy.

BSC představuje nástroj manažerského systému, který může pomoci manažerům v jejich rozhodování. Společnosti ARG s.r.o. bych doporučila zavedení metody BSC do praxe, protože konkurence v jejím okolí je silná a je důležité najít nové možnosti jak zefektivnit podnikové procesy i jak získat nové zákazníky. Jestli však společnost této možnosti využije, bude záležet pouze na ní.

5. Závěr

Balanced Scorecard reprezentuje nový typ koncepčního rámce a nový přístup k řízení podniku. Je praktickým nástrojem strategického managementu, který rozpracovává a převádí poslání, vize a hodnoty podniku do specifických cílů pomocí souboru vyvážených finančních i nefinančních indikátorů. Největším přínosem metody je odstranění slabého místa stávajících systému strategického managementu, kterým je často oddělení formulace strategie od procesu implementace. Pokud je metoda BSC správně uplatněna, přispívá k dosažení nového strategického myšlení společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo ukázat možnou cestu jak docílit nového způsobu měření finanční výkonnosti podniku ARG s.r.o. za použití metody BSC.

Teoretická část byla zaměřena na specifikování přístupů k měření výkonosti podniku a charakterizování metody BSC. Byly zmíněny její teoretická východiska, která jsou nezbytná pro její praktickou aplikaci. Dále byl navržen nový systém pro hodnocení výkonosti podniku, který není založen pouze na základě finanční analýzy, ale bere v potaz i nefinanční ukazatele.

V praktické části byla nejprve provedena finanční analýza a analýza vnějšího prostředí. Tyto analýzy se staly základním kamenem pro stanovení strategie podniku. Na základě implementace metody BSC byly analyzovány čtyři perspektivy a to finanční, zákaznická, podnikových procesů a učení se a růstu. Následně pak byly k těmto perspektivám stanoveny strategické cíle podniku a jejich měřítka. Posledním krokem bylo stanovení cílových hodnot, kterých chce společnost ARG s.r.o. dosáhnout v následujících třech letech a definování strategických akcí.

Metoda BSC představuje přínos pro společnost ARG s.r.o. hlavně díky tomu, že ji umožňuje kontrolu vytvořených hodnot pro současné i potencionální zákazníky. Poukazuje na možnosti jak zlepšit kvalitu lidských zdrojů a systém práce, který je nezbytný pro zvýšení výkonnosti společnosti.

Seznam použité literatury

LITERATURA

1. BLAHA, Z.; JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 127 s. ISBN 80-85603-62-4.
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
4. GRUNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 320 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
5. HORVÁTH & PARTNERS. *BSC v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
6. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
8. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
9. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
10. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
11. NIVEN, P. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 312 s. ISBN 978-0-471-78049-6.
12. PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde. 2005. 302 s. ISBN 80-86131-36-7.
13. STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
14. SYNEK, M. a KOL. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

15. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
16. ŠULER, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 226 s. ISBN 80-85839-06-7.
17. VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

18. *Finance a management* [online]. 2010 [cit. 2011-01-25]. Balanced ScoreCard (BSC). Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X>>
19. *Management press* [online]. 2007 [cit. 2011-01-21]. Podrobnější informace o knize. Dostupné z WWW: <<http://www.mgmtpress.cz/robert-s-kaplan-david-p-norton/balanced-scorecard/podrobne>>.

PODNIKOVÉ ZDROJE

20. Výroční zpráva společnosti ARG s.r.o. za rok 2008
21. Výroční zpráva společnosti ARG s.r.o. za rok 2009
22. Výroční zpráva společnosti ARG s.r.o. za rok 2010
23. Výkazy společnosti ARG s.r.o. za rok 2008
24. Výkazy společnosti ARG s.r.o. za rok 2009
25. Výkazy společnosti ARG s.r.o. za rok 2010

Seznam zkratek

apod. – a podobně

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

BSC – Balanced Scorecard

ČR – Česká republika

EBIT – Zisk před odečtením úroků a daní

EAT – Zisk po zdanění (čistý zisk)

EBT – Zisk před zdaněním

např. – například

ROA – Ukazatel rentability vloženého kapitálu

ROE – Ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROCE – Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu

ROS – Ukazatel rentability tržeb

ROC – Ukazatel rentability nákladů

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

VZZ – Výkaz zisku a ztrát

Seznam tabulek

Tab. 4.1 – Ukazatele rentability

Tab. 4.2 – Ukazatele aktivity

Tab. 4.3 – Ukazatele likvidity

Tab. 4.4 – Ukazatele zadluženosti

Tab. 4.5 – Ukazatele produktivity

Tab. 4.6 – Hlavní produkty firmy ARG s.r.o.

Tab. 4.7 – Tabulka SWOT analýzy

Tab. 4.8 – Strategické cíle finanční perspektivy

Tab. 4.9 – Strategické cíle zákaznické perspektivy

Tab. 4.10 – Strategické cíle perspektivy podnikových procesů

Tab. 4.11 – Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Tab. 4.12 – Měřítko finanční perspektivy

Tab. 4.13 – Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 4.14 – Měřítko perspektivy podnikových procesů

Tab. 4.15 – Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 4.16 – Strategické akce finanční perspektivy

Tab. 4.17 – Strategické akce zákaznické perspektivy

Tab. 4.18 – Strategické akce podnikových procesů

Tab. 4.19 – Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Tab. 4.20 – Cílové hodnoty finanční perspektivy

Tab. 4.21 – Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Tab. 4.22 – Cílové hodnoty perspektivy podnikových procesů

Tab. 4.23 – Cílové hodnoty učení se a růstu

Seznam obrázků

Obr. 2.1 – BSC jako strategický rámec

Obr. 2.2 – Perspektivy modelu BSC

Obr. 2.3 – Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce

Obr. 2.4 – Schéma příčin a následků

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Hana Běhalová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Za Pekárnou 619,

Bohuňovice 78314

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Finanční výkazy (rozvaha, VZZ)

Příloha č. 2 – Stanovení cílových hodnot

Příloha č. 3 – Seznam použitých vzorců

Příloha č. 4 – Postup výpočtu poměrových ukazatelů finanční analýzy

Finanční výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát)

Rozvaha ARG s.r.o. – Aktiva

Řádek	AKTIVA	2008	2009	2010
1	AKTIVA CELKEM	41 196	48 070	52 053
2	Dlouhodobý majetek	15 364	16 491	16 983
3	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
4	Software	0	0	0
5	Nedokončený dlouh. nehm. Majetek	0	0	0
6	Dlouhodobý hmotný majetek	15 364	16 491	16 983
7	Pozemky	3 681	3 681	3 681
8	Stavby	6 440	5 993	5 562
9	Samostatné movité věci a soubor m.v.	4 683	6 597	6 364
10	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	560	220	1 376
11	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
12	Podíl v ovládaných a řízených	0	0	0
13	Podíly v účet. jednotkách	0	0	0
14	Oběžná aktiva	24 120	28 769	32 738
15	Zásoby	17 535	18 307	22 954
16	Materiál	171	148	86
17	Nedokončená výroba a polotovary	215	204	142
18	Výrobky	0	0	0
19	Zboží	17 149	17 955	22 726
20	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
21	Dlouhodobé pohledávky	8	8	420
22	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
23	Pohledávky	0	0	0
24	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
25	Jiné pohledávky	8	8	8
26	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
27	Krátkodobé pohledávky	3 083	5 850	7 366
28	Pohledávky z obchodních vztahů	2 215	4 837	2 758
29	Stát – daňové pohledávky	762	847	130
30	Krátkodobé poskytnuté zálohy	98	113	119
31	Dohadné účty aktivní	0	0	0
32	Jiné pohledávky	8	53	275
33	Krátkodobý finanční majetek	3 494	4 604	2 006
34	Peníze	934	758	691
35	Účty v bankách	2 560	3 846	1 315
36	Časové rozlišení	1 712	2 810	2 332
37	Náklady příštích období	842	446	533
38	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
39	Příjmy příštích období	870	2 364	1 799

Rozvaha ARG s.r.o. – Pasiva

Řádek	PASIVA	2008	2009	2010
1	PASIVA CELKEM	41 196	48 070	52 053
2	Vlastní kapitál	19 110	17 041	18 390
3	Základní kapitál	100	100	100
4	Kapitálové fondy	18 000	14 256	14 156
5	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	0	0	0
6	Výsledek hospodaření minulých let	52	1 000	2 675
7	Neuhrazená ztráta z minulých let	0	0	0
8	VH běžného účetního období	948	1 675	1 449
9	Cizí zdroje	21 966	30 861	33 419
10	Rezervy	0	0	0
11	Ostatní rezervy	0	0	0
12	Dlouhodobé závazky	785	579	201
13	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
14	Závazky-ovládající a řídící osoba	0	0	0
15	Závazky	0	0	0
16	Krátkodobé závazky	13 614	25 709	26 578
17	Závazky z obchodních vztahů	11 527	16 512	18 184
18	Závazky k zaměstnancům	21	21	25
19	Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	116	125	134
20	Stát – daňové závazky a dotace	339	645	372
21	Krátkodobé přijaté zálohy	201	198	1 751
22	Dohadné účty pasivní	0	0	0
23	Jiné závazky	1 241	6 589	6 112
24	Bankovní úvěry a výpomoci	7 567	4 573	6 640
25	Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	7 567	4 573	6 640
26	Časové rozlišení	120	168	244
27	Výdaje příštích období	120	168	244
28	Výnosy příštích období	0	0	0

Výkaz zisku a ztrát ARG s.r.o.

Označení	Text	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	98 021	115 100	117 009
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	91 861	107 853	104 537
*	Obchodní marže	6 160	7 247	12 472
II.	Výkony	23 264	21 509	21 186
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	23 076	21 487	21 249
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4	-11	-63
3.	Aktivace	192	33	0
B.	Výkonová spotřeba	27 210	25 233	27 907
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	14 076	12 791	13 489
2.	Služby	13 134	12 442	14 418
*	Přidaná hodnota	2 214	3 523	5 751
C.	Osobní náklady	4 356	4 494	4 517
C. 1.	Mzdové náklady	3 169	3 285	3 328
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.	1 075	1 094	1 094
4.	Sociální náklady	112	115	95
D.	Daně a poplatky	184	152	171
E.	Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	1 462	1 572	2 502
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	2 584	2 335	5 126
III. 1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	2 575	2 332	5 123
2.	Tržby z prodeje materiálu	9	3	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	4 113	1 473	6 038
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	4 113	1 473	6 038
2.	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-1 772	750	-761
IV.	Ostatní provozní výnosy	5 334	5 713	4 753
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy s dlouhodobého fin. majetku	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách pod podstatným vlivem			
X.	Výnosové úroky	15	1	407
N.	Nákladové úroky	287	441	874
XI.	Ostatní finanční výnosy	6	4	56
O.	Ostatní finanční náklady	299	291	414
*	Finanční výsledek hospodaření	-565	-727	-825
S.	Daň z příjmu za běžnou činnost	-19	353	401
S. 1.	Splatná	0	385	252
2.	Odložená	-19	-32	149
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	948	1 675	1 449
***	Výsledek hospodaření za účetní období	948	1 675	1 449
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	929	2 028	1 850

Stanovení cílových hodnot

1. Finanční perspektiva

Tab. 4.20 Cílové hodnoty finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Růst zisku	ROE	%	7,9	13,9
	ROCE	%	3,8	6,6
Růst tržeb	Tržby na jednoho zaměstnance	tis. Kč	966	1200
	Tržby / Aktiva		0,4	0,6
Konkurenceschopné struktury nákladů	(Provozní náklady / Obrat) • 100	%	86	80

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Zákaznická perspektiva

Tab. 4.21 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení podvědomí o firmě	Počet objednávek od nových zákazníků	%	X	21%
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet reklamací	ks	28	9
Zvýšení kvality	počet storen	ks	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Perspektiva podnikových procesů

Tab. 4.22 Cílové hodnoty perspektivy podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Růst produktivity	Produktivita práce z přidané hodnoty	tis. Kč	261,4	287,54
Růst efektivnosti času	Dodržení termínů na služby a dodání objednaných produktů	%	87	99
Zrychlení objednávek	Počet dní na vyřízení objednávky	den	5	3

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Perspektiva učení se a růstu

Tab. 4.23 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Růst kvalifikace zaměstnanců	Podíl proškolených zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců	%	X	40
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Průměrné % spokojenosti zaměstnance	%	X	99
Modernizace podnikových struktur	Množství investic do podniku i do informačního systému	tis. Kč	X	2500

Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam použitých vzorců

Ukazatele rentability

1. *Rentabilita aktiv (ROA)* = $\frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$
2. *Rentabilita tržeb* = $\frac{EBIT}{\text{Tržby}} \cdot 100$
3. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100$
4. *Rentabilita tržeb* = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{Tržby}} \cdot 100$
5. *Finanční páka* = $\frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$
6. *Rentabilita pracovní síly* = $\frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Počet pracovníků}}$

Ukazatele aktivity

1. *Obrat aktiv* = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$
2. *Obrat zásob* = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásob}}$
3. *Doba obratu aktiv* = $\frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}/360}$
4. *Doba obratu zásob* = $\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$
5. *Doba obratu pohledávek* = $\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$

$$6. \text{ Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

Ukazatele zadluženosti

$$1. \text{ Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100$$

$$2. \text{ Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100$$

$$3. \text{ Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$$

Ukazatele likvidity

$$1. \text{ Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$2. \text{ Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$3. \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele produktivity

$$1. \text{ Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}}$$

$$2. \text{ Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet pracovníků}}$$

$$3. \text{ Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet pracovníků}}$$

Postup výpočtu poměrových ukazatelů finanční analýzy

Ukazatele rentability 2008:

1. *Rentabilita aktiv (ROA)* = $\frac{929}{41\,196} \cdot 100 = 2,255$
2. *Rentabilita tržeb* = $\frac{929}{23\,076} \cdot 100 = 4,026$
3. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* = $\frac{948}{19\,110} \cdot 100 = 4,961$
4. *Rentabilita tržeb* = $\frac{948}{23\,076} \cdot 100 = 4,108$
5. *Finanční páka* = $\frac{41\,196}{19\,110} = 2,156$
6. *Rentabilita pracovní síly* = $\frac{929}{22} = 42,227$

Ukazatele rentability 2009:

1. *Rentabilita aktiv (ROA)* = $\frac{2\,028}{48\,070} \cdot 100 = 4,219$
2. *Rentabilita tržeb* = $\frac{2\,028}{21\,487} \cdot 100 = 9,438$
3. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* = $\frac{1\,675}{17\,041} \cdot 100 = 9,829$
4. *Rentabilita tržeb* = $\frac{1\,675}{21\,487} \cdot 100 = 7,795$
5. *Finanční páka* = $\frac{48\,070}{17\,041} = 2,821$

$$6. \text{ Rentabilita pracovní síly} = \frac{2\,028}{22} = 92,182$$

Ukazatele rentability 2010:

$$1. \text{ Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{1\,850}{52\,053} \cdot 100 = 3,554$$

$$2. \text{ Rentabilita tržeb} = \frac{1\,850}{21\,249} \cdot 100 = 8,706$$

$$3. \text{ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{1\,449}{18\,390} \cdot 100 = 7,879$$

$$4. \text{ Rentabilita tržeb} = \frac{1\,449}{21\,249} \cdot 100 = 6,819$$

$$5. \text{ Finanční páka} = \frac{52\,053}{18\,390} = 2,831$$

$$6. \text{ Rentabilita pracovní síly} = \frac{1\,850}{22} = 84,091$$

Ukazatele aktivity 2008:

$$1. \text{ Obrat aktiv} = \frac{23\,076}{41\,196} = 0,56$$

$$2. \text{ Obrat zásob} = \frac{23\,076}{17\,535} = 1,316$$

$$3. \text{ Doba obratu aktiv} = \frac{41\,196}{23\,076/360} = 642,683$$

$$4. \text{ Doba obratu zásob} = \frac{17\,535}{23\,076/360} = 273,557$$

$$5. \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{3\,083}{23\,076/360} = 48,097$$

$$6. \text{ Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{13\,614}{23\,076/360} = 212,387$$

Ukazatele aktivity 2009:

$$1. \text{ Obrat aktiv} = \frac{21\,487}{48\,070} = 0,447$$

$$2. \text{ Obrat zásob} = \frac{21\,487}{18\,307} = 1,174$$

$$3. \text{ Doba obratu aktiv} = \frac{48\,070}{21\,487/360} = 805,38$$

$$4. \text{ Doba obratu zásob} = \frac{18\,307}{21\,487/360} = 306,721$$

$$5. \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{5\,850}{21\,487/360} = 98,013$$

$$6. \text{ Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{25\,709}{21\,487/360} = 430,737$$

Ukazatele aktivity 2010:

$$1. \text{ Obrat aktiv} = \frac{21\,249}{52\,053} = 0,408$$

$$2. \text{ Obrat zásob} = \frac{21\,249}{22\,954} = 0,926$$

$$3. \text{ Doba obratu aktiv} = \frac{52\,053}{21\,249/360} = 881,881$$

$$4. \text{ Doba obratu zásob} = \frac{22\,954}{21\,249/360} = 388,886$$

$$5. \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{7\,366}{21\,249/360} = 124,795$$

$$6. \text{ Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{26\,578}{21\,249/360} = 450,284$$

Ukazatele zadluženosti 2008:

$$1. \text{ Celková zadluženost} = \frac{21\,966}{41\,196} \cdot 100 = 53,321$$

$$2. \text{ Koeficient samofinancování} = \frac{19\,110}{41\,196} \cdot 100 = 46,388$$

$$3. \text{ Úrokové krytí} = \frac{929}{287} = 3,237$$

Ukazatele zadluženosti 2009:

$$1. \text{ Celková zadluženost} = \frac{30\,861}{48\,070} \cdot 100 = 64,2$$

$$2. \text{ Koeficient samofinancování} = \frac{17\,041}{48\,070} \cdot 100 = 35,45$$

$$3. \text{ Úrokové krytí} = \frac{2\,028}{441} = 4,599$$

Ukazatele zadluženosti 2010:

$$1. \text{ Celková zadluženost} = \frac{33\,419}{52\,053} \cdot 100 = 64,202$$

$$2. \text{ Koeficient samofinancování} = \frac{18\,390}{52\,053} \cdot 100 = 35,329$$

$$3. \text{ Úrokové krytí} = \frac{1\,850}{874} = 2,117$$

Ukazatele likvidity 2008:

$$1. \text{ Běžná likvidita} = \frac{24\,120}{13\,614} = 1,772$$

$$2. \text{ Pohotová likvidita} = \frac{24\,120 - 17\,535}{13\,614} = 0,484$$

$$3. \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{3\,494}{13\,614} = 0,257$$

Ukazatele likvidity 2009:

$$1. \text{ Běžná likvidita} = \frac{28\,769}{25\,709} = 1,119$$

$$2. \text{ Pohotová likvidita} = \frac{28\,769 - 18\,307}{25\,709} = 0,407$$

$$3. \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{4\,604}{25\,709} = 0,179$$

Ukazatele likvidity 2010:

$$1. \text{ Běžná likvidita} = \frac{32\,738}{26\,578} = 1,232$$

$$2. \text{ Pohotová likvidita} = \frac{32\,738 - 22\,954}{26\,578} = 0,368$$

$$3. \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{2\,006}{26\,578} = 0,075$$

Ukazatele produktivity 2008:

1. *Osobní náklady k přidané hodnotě* = $\frac{4\,356}{2\,214} = 1,967$
2. *Produktivita práce z přidané hodnoty* = $\frac{2\,214}{22} = 100,636$
3. *Tržby na zaměstnance* = $\frac{23\,073}{22} = 1048,772$

Ukazatele produktivity 2009:

1. *Osobní náklady k přidané hodnotě* = $\frac{4\,494}{3\,523} = 1,276$
2. *Produktivita práce z přidané hodnoty* = $\frac{3\,523}{22} = 160,136$
3. *Tržby na zaměstnance* = $\frac{21\,487}{22} = 976,682$

Ukazatele produktivity 2010:

1. *Osobní náklady k přidané hodnotě* = $\frac{4\,517}{5\,751} = 0,785$
2. *Produktivita práce z přidané hodnoty* = $\frac{5\,751}{22} = 261,409$
3. *Tržby na zaměstnance* = $\frac{21\,249}{22} = 965,864$